

## Eläke-Fennian infra-palveluiden toimittajahallintaprosessin kuvaus ja kehittäminen

Sari Pulkki

Liiketalouden koulutusohjelma

<b>Tekijä tai tekijät</b> Sari Pulkki	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2010
<b>Raportin nimi</b> Eläke-Fennian infra-palveluiden toimittajahallintaprosessin kuvaus ja kehittäminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 68 + 6
<b>Ohjaaja</b> Jukka Tikka	
<p>Keskinäinen vakuutusyhtiö Eläke-Fennia on vuonna 1998 perustettu yhtiö, joka huolehtii työntekijöiden ja yrittäjien lakisääteisestä eläketurvasta. Eläke-Fennialla on useita infra-palveluiden toimittajia, joiden valinnasta ja hallinnasta vastaa yhtiön Tietohallinto.</p> <p>Eläke-Fennialla ei ollut juurikaan kirjallista materiaalia tai prosessikuvausta toimittajahallintaprosessista ennen opinnäytetyötoimeksiantoa. Erityisesti Eläke-Fennian ja LähiTapiola Eläkeyhtiön fuusio muodosti tarpeen toimittajahallintaprosessin kuvauksen luomiselle.</p> <p>Työn rajauksena käytettiin infra-palveluita. Tässä työssä kehitettyjä prosessikaavioita sekä kehittämissuunnitelmaa voidaan käyttää perustana luotaessa prosessikaavioita tai kehittämissuunnitelmia myöhemmin muiden palveluiden toimittajahallintaprosesseille.</p> <p>Työ toteutettiin yhteistyössä Eläke-Fennian suunnittelupäällikön kanssa, joka kommentoi kirjallisuuden perusteella luotua alustavaa prosessikuvausta Eläke-Fennian toimittajahallintaprosessin nykytilan pohjalta. Kehittämissuunnitelma laadittiin nykytilaprosessikuvauksen perusteella kirjallisuuskatsauksessa esitettyjä toimittajahallinta- ja prosessinkehittämismalleja apuna käyttäen. Työn lopputuloksena syntyi kirjallinen kuvaus sekä Microsoft Visiolla luotu prosessikaavio Eläke-Fennian nykyisestä toimittajahallintaprosessista. Lisäksi laadittiin monivaiheinen kehittämissuunnitelma, ja kehittämissuunnitelman pohjalta prosessikaavio ja kirjallinen esitys toimittajahallintaprosessin tavoitetilasta.</p> <p>Prosessikuvaus ja kehittämissuunnitelma laadittiin touko-marraskuussa 2013, jolloin se valmistui sopivasti ennen vuosien 2013 ja 2014 vaihteen fuusiota.</p>	
<b>Asiasanat</b> toimitusketjut, prosessit, kehittämisprojektit	

Business administration

<b>Authors</b> Sari Pulkki	<b>Group or year of entry</b> 2010
<b>The title of thesis</b> <b>THE DESCRIPTION AND IMPROVEMENT OF THE INFRA SERVICE SUPPLIER MANAGEMENT PROCESS IN PENSION FENNIA</b>	<b>Number of report pages and attachment pages</b> 68 + 6
<b>Advisor</b> Jukka Tikka	
<p>Mutual Insurance Company Pension Fennia is a company established in 1998 that manages the statutory employment pension provision of employees and entrepreneurs. Pension Fennia has many infra service suppliers, the selection and management of which is the responsibility of the company's Information Management.</p> <p>Pension Fennia did not have much written material or a process map of the supplier management process before commissioning the thesis. The merger of Pension Fennia and LocalTapiola Mutual Pension Insurance Company at the turn of the years 2013 and 2014, especially, created a need for describing the supplier management process.</p> <p>The scope of the task was set to be the infra services, the process map and improvement plan of which can be used as a bases when creating process maps or improvement plans for the supplier management processes of the company's other services.</p> <p>The thesis was executed in cooperation with Pension Fennia's planning manager, who, on the basis of Pension Fennia's current supplier management process, commented on the initial process description that was based on literature. The improvement plan was based on the description of the current process and created with the help of the supplier management and process improvement models introduced in the literature review section. The result of the thesis was a written description and a process flowchart created with Microsoft Visio of the original supplier management process of Pension Fennia. In addition, an improvement plan with multiple stages, and, based on the improvement plan, a process flowchart and a written description of the desired supplier management process were created.</p> <p>The mapping of the process and the improvement plan were created between May and November of 2013, so that they were finished just in time for the merger.</p>	
<b>Key words</b> supply chains, processes, improvement projects	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite .....	1
1.2	Opinnäytetyön rajaus .....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	2
2	Toimeksiantaja.....	3
2.1	Fennia-ryhmä .....	3
2.2	Keskinäinen vakuutusyhtiö Eläke-Fennia.....	3
2.3	Eläke-Fennian Tietohallinto .....	4
2.4	Eläke-Fennian ja LähiTapiola Eläkeyhtiön fuusio .....	4
3	Kirjallisuuskatsaus .....	5
3.1	Toimittajahallinta.....	5
3.2	Prosessien kehittäminen .....	21
3.3	Yhteenveto .....	35
4	Produktin suunnittelu ja toteutus.....	39
4.1	Prosessikuvaus .....	39
4.2	Kehittämissuunnitelma .....	43
4.2.1	Prosessin kehittämisen suunnittelu .....	43
4.2.2	Nykytila-analyysi .....	44
4.2.3	Kehittämismetodin valinta ja soveltaminen .....	56
4.2.4	Uudistetun prosessin luominen ja toimeenpano .....	57
4.2.5	Jatkuva kehittäminen.....	61
5	Yhteenveto .....	63
	Lähteet.....	64
	Liitteet.....	69
	Liite 1. Eläke-Fennian toimittajahallintaprosessikaavio - nykytila .....	69
	Liite 2. Eläke-Fennian toimittajahallintaprosessikaavio - tavoite.....	72

# 1 Johdanto

Toimittajahallinta on viime aikoina saanut suosiota yritysten ostotoiminnoissa. Esimerkiksi Lambert ja Schwieterman toteavat, että luomalla kumppanuuksia avaintoimittajien kanssa yritys voi ”vähentää kustannuksia, innovoida uusia tuotteita ja luoda arvoa molemmille osapuolille, mikä perustuu molemminpuoliseen sitoutumiseen pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja jaettuun menestykseen.” (mukaillen 2012.) Myös Paynen (2006) mukaan kaikki yritykset tarvitsevat toimittajahallintaa esimerkiksi siksi, että se mahdollistaa paremman kommunikoinnin toimittajien kanssa ja voi johtaa kustannussäästöihin.

Toimittajahallintaprosessin suuri merkitys yritykselle tarkoittaa myös sitä, että prosessin tulee olla tehokas. Olemassa olevaa prosessia olisikin hyvä arvioida tutkimalla sen nykyistä rakennetta ja selvittämällä, voisiko prosessia kehittää entistä paremmaksi. Adesola ja Baines (2005) kirjoittavatkin, että pystyäkseen vastaamaan liiketoimintaympäristön aiheuttamiin muutoksiin nopeasti yrityksen täytyy jatkuvasti tarkistaa liiketoimintaprosessejaan. Page (2010) taas toteaa, että prosessien kehittäminen voi johtaa liiketoimintaprosessien tehokkuuden ja sopeutumiskyvyn paranemiseen (2).

Toimittajahallintaprosessia ja prosessien kehittämistä onkin käsitelty paljon alan kirjallisuudessa, ja niiden tueksi ja edistämiseksi on luotu useita erilaisia malleja.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimeksiantajalle, Eläke-Fennialle ja sen Tietohallinnolle, toimittajahallintaprosessin nykytilan kuvaus, prosessin kehittämissuunnitelma ja kehittämissuunnitelman perusteella tavoitetilaprosessin kuvaus. Yhtiöllä ei ollut toimittajahallintaprosessista juurikaan kirjallista materiaalia tai prosessikuvausta ennen opinnäytetyötoimeksiantoa. Erityisesti Eläke-Fennian ja LähiTapiola Eläkeyhtiön fuusio vuosien 2013 ja 2014 vaihteessa muodosti tarpeen prosessin kuvaukselle. Kehittämissuunnitelman avulla haluttiin tunnistaa prosessista kehittämiskohtia ja luoda niiden perusteella ehdotus uudistetusta prosessista.

## 1.2 Opinnäytetyön raja

Työn rajaukseksi valittiin Eläke-Fennian infra-palveluiden toimittajahallintaprosessin kuvaus ja kehittäminen, koska kyseiset palvelut ovat yrityksen toiminnalle oleellisia, ja koska työn rajaaminen yhteen palvelutyypin mahdollisti yksityiskohtaisemman prosessikuvauksen, kun kuvauksesta ei tarvinnut tehdä yleisluontoista, kaikkiin palveluryhmiin soveltuvaa mallia. Infra-palveluilla tarkoitetaan tässä työssä loppukäyttäjäpalveluita, kuten työaseman elinkaaren hallinta, tukipalveluita, kuten service desk, kommunikaatioratkaisuja, kuten contact center, käyttöpalveluita, kuten keskuskonepalvelut, palvelimia ja tietoliikennettä, matkapuhelinasioita ja toimistotulostusta (Hämäläinen, S. 11.10.2013). Infra-palveluille kehitettyjä prosessikaavioita ja kehittämissuunnitelmaa voidaan käyttää myös perustana luotaessa prosessikaavioita tai kehittämissuunnitelmia muiden palveluryhmien toimittajahallintaprosesseille.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Työ aloitetaan esittelemällä toimeksiantaja eli Eläke-Fennia ja sen Tietohallinto, minkä jälkeen tehdään kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksessa käydään tarkemmin läpi ajankohtaista toimittajahallintaprosessia ja prosessien kehittämistä koskevaa kirjallisuutta ja etenkin näiden käsitteiden määritelmiä sekä erilaisia malleja, joita voidaan hyödyntää Eläke-Fennian prosessikuvauksen ja kehittämissuunnitelman laatimisessa. Huomionarvoista on, että tässä työssä toimittajahallintaprosessiin luetaan kokonaisvaltaisesti ostajayrityksen kaikki toiminta aina hankintastrategioiden määrittelemisestä yhteistyön päättämiseen. Kuten kirjallisuuskatsauksessa käy ilmi, kaikki eivät näe esimerkiksi toimittajavalintaa osana toimittajahallintaprosessia. Kirjallisuuskatsauksesta tehdään myös yhteenveto, jossa pohditaan esimerkiksi esitettyjen mallien yhtäläisyyksiä ja eroja sekä esitellään työn viitekehys.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen käsitellään itse produktia. Ensin käydään läpi produktin suunnittelu, minkä jälkeen esitellään produktin toteutus. Tämän työn produkti on kaksiosainen: se sisältää sekä olemassa olevan prosessin kuvauksen että kehittämissuunnitelman ja suunnitelman perusteella laaditun tavoiteprosessin kuvauksen. Viimeisessä osiossa tehdään työstä yhteenveto ja pohditaan produktin merkitystä toimeksiantajalle.

## **2 Toimeksiantaja**

Tässä luvussa esitellään tarkemmin opinnäytetyön toimeksiantajayritys Keskinäinen vakuutusyhtiö Eläke-Fennia sekä Tietohallinto-yksikkö, jonka tarpeisiin opinnäytetyö laadittiin.

### **2.1 Fennia-ryhmä**

Eläke-Fennia on osa Fennia-ryhmää, jonka yhtiöiden tuotteita ovat yrityksille, yrittäjille ja kotitalouksille tarkoitettut vakuutuspalvelut. Ryhmään kuuluvat Eläke-Fennian lisäksi vahinkovakuutusyhtiö Fennia, vapaaehtoiisiin henki-, eläke- ja säästövakuutuksiin erikoistunut Henki-Fennia, varainhoidollisten palveluiden Fennia Varainhoito Oy ja Suomen Vahinkotarkastus SVT Oy, joka toteuttaa vahinkotarkastuksia. Fennia-ryhmän ensimmäinen yhtiö, Palovakuutusosakeyhtiö Fennia, eli nykyinen Fennia, perustettiin jo vuonna 1882, ja se oli ensimmäinen suomalainen vahinkovakuutusyhtiö. (Fennia a; Fennia b.)

### **2.2 Keskinäinen vakuutusyhtiö Eläke-Fennia**

Eläke-Fennia perustettiin vuonna 1998 vuonna 1947 perustetun Eläke-Varman pohjalta. Eläke-Fennia on keskinäinen työeläkeyhtiö, jonka omistajia ovat sen asiakkaat. Yhtiö huolehtii yksityisalojen työntekijöiden ja yrittäjien lakisääteisestä eläketurvasta, ja sen missiona on ”luoda turvallisuutta eläkeaikaan.” (Eläke-Fennia 2012a.) Eläke-Fennian tavoitteena on olla kolmas eläkeyhtiö kahden suurimman eläkeyhtiön, Ilmarisen ja Varman, jälkeen sijoitustoiminnassa, tehokkuudessa ja markkinaosuuden kasvattamisessa. Työeläketurvasta huolehtimisen lisäksi Eläke-Fennia tarjoaa työkyvyttömyysriskin hallintaan liittyviä palveluja sekä erilaisia rahoitusratkaisuja. (Eläke-Fennia 2012a; Fennia b; Fennia c.)

Eläke-Fennia työllisti vuonna 2012 keskimäärin 252 henkilöä. Sijoitusten markkina-arvo oli 7 495,2 miljoonaa euroa eli 755,8 miljoonaa euroa enemmän kuin vuonna 2011. Kokonaistulos kasvoi vuoden 2011 negatiivisesta -268,5 miljoonan euron tuloksesta 414,1 miljoonaan euroon vuonna 2012. TyöEL-vakuutuksenottajien määrä on pysynyt melko tasaisena viimeisen viiden vuoden aikana, ja vuonna 2012 näitä vakuutuk-

senottajia oli 22 930. YEL-vakuutustenottajien määrä taas kasvoi merkittävästi vuoden 2010 34 720 vakuutetusta vuoden 2011 39 320 vakuutettuun, ja vuonna 2012 YEL-vakuutettuja oli 39 600. (Eläke-Fennia 2013a, 13.)

### **2.3 Eläke-Fennian Tietohallinto**

Eläke-Fennian Tietohallinto, jonka toimeksiantona tämä opinnäytetyö tehtiin, rakentuu erilaisista toiminnoista. Näitä ovat kokonaisarkkitehtuuri, jonka päätehtäviin kuuluu esimerkiksi tietohallintojohtajan avustaminen IT-strategian ja arkkitehtuuriperiaatteiden laatimisessa; tietoturva, jonka päätehtäviin kuuluu esimerkiksi tietoturvan tavoitteiden määrittely ja sen hallintomallin suunnittelu; hanke- ja projektitoimisto, päätehtävinään esimerkiksi hanke- ja projektityömallin ylläpitäminen ja kehittäminen sekä laadunvarmistukseen liittyvien politiikkojen laatiminen; ja sovelluspalvelut, jonka päätehtäviin kuuluu esimerkiksi ”liiketoiminnan partnerina toimiminen toiminnan jatkuvassa kehittämisessä sekä prosessien, vaatimusten, palvelutasojen, riskien ja tulevaisuuden tarpeiden määrittäminen yhdessä liiketoiminnan ja infra-palvelujen kanssa.” (Hämäläinen, S. 19.11.2013.) Lisäksi tietohallintoon kuuluu infra-palvelut ja hankintatoimi, jonka tehtävänä on muun muassa hankintaprosessin ohjaaminen ja kehittäminen sekä sovelluspalveluiden hankinnoissa avustaminen tarvittaessa. (Eläke-Fennia 2012b.)

### **2.4 Eläke-Fennian ja LähiTapiola Eläkeyhtiön fuusio**

Vuoden 2014 alusta lähtien Eläke-Fennia ja LähiTapiola Eläkeyhtiö yhdistyvät Keskinäiseksi Työeläkevakuutusyhtiö Eloksi. Yhtiön toimitusjohtajana toimii nykyinen Eläke-Fennian toimitusjohtaja Lasse Heiniö, ja uuden yhtiön toimitilat sijaitsevat Tapiolassa. Fuusion jälkeen uuden yhtiön markkinaosuus on toiminnan alkaessa noin 24 %, sijoitusomaisuuden arvo n. 17,5 miljardia euroa, kokonaismaksutulo noin kolme miljardia euroa ja henkilöstömäärä 450. Myös TyEL- ja YEL-vakuutettujen määrä tulee kasvamaan merkittävästi noin 450 000:een. (Eläke-Fennia 2013b; Eläke-Fennia 2013c.)



### 3 Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa tutustutaan sekä toimittajahallintaa että prosessien kehittämistä käsittelevään alan kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsaukseen on valittu teoksia, jotka tuovat mahdollisimman monta erilaista näkökulmaa käsiteltyihin aiheisiin, jotta prosessikuvaukselle ja erityisesti kehittämissuunnitelman luomiselle saataisiin luotua mahdollisimman vankka, monipuolinen ja perusteltu pohja. Kirjallisuuskatsaukseen on myös kummankin käsitteen osalta valittu teoksia sen perusteella, että ne täydentävät toisiaan sen sijaan, että ne olisivat suoraan toisiaan korvaavia

#### 3.1 Toimittajahallinta

Työn ensimmäinen keskeinen käsite on toimittajahallinta, josta englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään etenkin termejä supplier (relationship) management tai vendor management. Kirjallisuutta etsittäessä ei systemaattisesti eroteltu tavara- ja palveluhankintaa, koska useista teoksista kävi ilmi, että toimittajahallinnan periaatteita voidaan pääpiirteittäin soveltaa sekä tavaroiden että palvelujen hankintaan. Esimerkiksi Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan palveluiden ja tavaroiden hankinnat eroavat lähinnä palvelutasosopimuksen ja oikean palveluntarjoajan valinnan merkityksen osalta (2008, 390). Jos esitellyssä kirjallisuudessa on eroteltu tavara- ja palveluhankinta toisistaan, asia on huomioitu teoksen käsittelyn yhteydessä.

Payne (2006) käsittelee toimittajahallintaa tietokoneohjelmiston hankinnan kannalta ja pitää hyvänä toimittajahallinnan määritelmänä seuraavaa: ”Toimittajahallintajärjestelmä asettaa standardit toimittajien hankinnan, laadun ja kustannuksen hallitsemiselle.” (muokailleen Payne 2006.) Etenkin palvelutasosopimusten ja tuloskorttien kautta toimittajahallinta voi lisätä esimerkiksi tuottavuutta ja auttaa sijoitetun pääoman tuotto-tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi toimittajahallinnan avulla voidaan varmistaa, että toimittajat saavuttavat niille asetetut vaatimukset. Oleellista on parantaa kommunikatiota ja toimittajatytytyväisyyttä, minkä ”sivutuotteena” myös esimerkiksi kustannukset voivat pienentyä. (Payne 2006.)

Payne esittää myös suppeahkon mallin toimittajahallinnalle. Yrityksen tulisi aluksi kehittää standardit ja ohjeet toimittajahallintaohjelmalle, mikä tarkoittaa esimerkiksi laatu-standardien asettamista sekä standardien asettamista kustannusten kontrollointiin ja tuottavuuden parantamiseen palvelutasosopimusten ja tuloskorttien avulla. Tämän jälkeen yrityksen tulisi kehittää metodologiat, joiden avulla varmistetaan, että toimittajat saavuttavat asetetut vaatimukset, sekä ”keskitetty säilytyspaikka” toimittajatiedoille. Tärkeää on myös määritellä toimittajahallintaohjelman suorittamisen ja ylläpitämisen roolit ja vastuut yrityksen sisällä. (2006.)

Yrityksen olisi hyvä myös kehittää toimittajahallintaa varten tietokoneohjelmisto, joka rakentuu pääosin toimittajatietokannasta ja menettelytavoista liittyen esimerkiksi tuloskortteihin, palvelutasosopimuksiin ja valintakriteereihin. Samalla luodaan lista kaikista toimittajista ja niiden tuotteista. Ohjelmassa olisi hyvä olla osiot ainakin sopimuksille, kontakteille ja sovelluksille. Sopimusten alle tulisi sisällyttää esimerkiksi tietoa kustannuksista, sallassapito- ja palvelutasosopimukset, tuloskortit ja taloudelliset tiedot. Kontaktien alle tulisi kirjata kaikki toimittajayhteys henkilöiden nimet, osoitteet ja puhelinnumerot sekä asiakasnumerot. Sovellusosioon sisällytetään erilaiset tekniset tiedot, kuten lisenssien määrä ja tyyppi. Lopulta yritys voi aloittaa toimittajahallintaohjelman toimeenpanon, henkilöstön koulutuksen ja kustannussäästöjen mittaamisen. (Payne, 2006.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen puhuvat toimitusketjun kehittämisestä ”yksittäisen toimittajan kehittämisen kautta.” (2008, 327.) He käsittelevät tekstissään myös ostostrategian määrittelyä ja toimittajavalintaa, mutta eivät lue niitä osaksi toimittajahallintaa. Tässä kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi myös kirjoittajien ostostrategia- ja toimittajavalintamallit, koska ne on työn rajausta määriteltäessä katsottu osaksi toimittajahallintaa.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan hankinnat tulisi ensimmäiseksi ryhmitellä ja luokitella esimerkiksi käyttökohteen, hankintalähteen tai toimittajamarkkinoiden mukaan, koska kaikkia hankintoja ei kannata käsitellä samalla tavalla. Hankinnat voidaan tyyppin mukaan jaotella esimerkiksi komponentteihin, pääomahyödykkeisiin tai palveluihin, ja palvelut edelleen esimerkiksi yritys- ja ylläpitopalveluihin, rahoituspalveluihin,

markkinointipalveluihin ja informaatio- sekä tietotekniikkapalveluihin. Lisäksi hankinnan käyttötarkoituksen mukaan voidaan erottaa suorat hankinnat, epäsuorat hankinnat ja investointihankinnat. Jaottelu voi tapahtua myös esimerkiksi taloudellisen merkittävyyden, toimittajamarkkinoiden tai hankinnan kohteen monimutkaisuuden mukaan. Lisäksi jaottelun apuna voidaan käyttää portfoliomatriisia sekä tuotteiden että palveluiden kohdalla, jolloin tuotteet tai palvelut jaetaan volyymituotteisiin ja -palveluihin, ruutiinituotteisiin ja -palveluihin, pullonkaulatuotteisiin ja -palveluihin ja strategisiin tuotteisiin ja palveluihin. Hankintojen suunnittelussa oleellista on myös huomioida markkinoiden eri toimijoiden välillä vallitsevat valtasuhteet sekä hankintojen organisointi yrityksen sisällä. (2008, 135–150, 155–158, 393–394.)

Kun hankintastrategiat on määritelty, aloitetaan toimittajien etsintä ja arviointi. Esi-merkkejä toimittajalähteistä ovat internetin toimittajatietokannat, toimialajärjestöt, kauppakamarit, messut, ja kollegojen ja tuttujen havainnot ja kokemukset. Kun muutama sopiva toimittaja on löytynyt, helposti saatavilla olevat taustatiedot kannattaa selvittää erilaisista julkisista lähteistä. Tämän jälkeen soveltuviin yrityksiin otetaan suoraan yhteyttä ja kysytään tarkempia tietoja, joita julkisista lähteistä ei löydy. Selvityksen perusteella potentiaalisimmilta toimittajilta pyydetään ”joko kuvaus tarjoamasta tai konkreettinen ehdotus halutusta tuotteesta tai valikoimasta.” (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 259.) Tämän avulla potentiaalista toimittajajoukkoa supistetaan edelleen, ja jäljelle jääneiltä toimittajilta pyydetään tarjous. Lopulta neuvottelut aloitetaan parhaimpien ehdokkaiden kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 255–259.)

Toimittajien arvioinnissa käytetään eri arviointikriteerejä hankintaprosessin eri vaiheissa: Toimittajien etsintävaiheessa arvioidaan yleisiä taustatietoja, liiketoimintaympäristöä ja haettuun palveluun tai tuotteeseen liittyviä tietoja. Tarjouksia ja ehdotuksia vertailtaessa arvioidaan esimerkiksi, onko toimittaja ymmärtänyt ostajan tilanteen oikein, vastaako tarjous ostajan tarpeisiin ja tavoitteisiin, onko ehdotettu ratkaisu sopiva, onko toimivalle yhteistyölle edellytykset, ja mitkä ovat hinta, kustannukset, hyödyt ja riskit. Lisäksi vertailuvaiheessa arvioidaan toimittajan osaamista, taloudellista tilaa ja pitkäjänteistä kehitystä. Myös henkilökohtainen vierailu ja tutustuminen toimittajaorganisaatioon on suositeltavaa. Toimitussuhteen syntymisen jälkeen arviointi keskittyy toimittajan suoritukseen, koska halutaan varmistaa suorituksen pysyvän sovituissa rajoissa ja

noudattavan sovittuja toimitusehtoja. Pitkäaikaisessa yhteistyössä arvioidaan myös, miten suorituksen parantamistavoitteet saavutetaan ja miten yhteistyön ja toiminnan kehittäminen on onnistunut. Toimittajan arvioinnin lisäksi ostajan on tärkeää markkinoida myös itseään oikein potentiaalisille toimittajille, koska se voi johtaa tiiviimpään ja monipuolisempaan toimittajasuhteeseen, ja koska vieraiden maiden toimittajat harvoin tietävät mitään hankkijayrityksestä. Tällöin onnistunut itsensä markkinointi voi auttaa neuvottelusuhteen avaamisessa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 262–269.)

Kuten aiemmin on mainittu, Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan palveluntoimittajaa valittaessa oikean toimittajan valinnalla on erityisen suuri merkitys. Tästä syystä onkin tärkeää huomioida palvelulle asetettavien tavoitteiden ja vaatimusten määrittely, kuten palvelutasomäärittelyt, etukäteen. Lisäksi on varmistuttava toimittajan kapasiteetista, resursseista ja osaamisesta. Ennakkoon tulisi myös varmistaa toimittajan laatu, mikä voi tapahtua esimerkiksi pyytämällä palveluntarjoajalta ”yleistä laatutasoa kuvaavia tietoja” (2008, 401), kuten tiedot koulutustasosta, kuvaus laadunvarmistusmenetelmästä ja referenssitietoja vastaavista aiemmista hankkeista. Myös tarjottujen avainhenkilöiden osaaminen kannattaa varmistaa, koska ”palveluntarjoajan laatu ja osaaminen ovat suoraan sidoksissa tämän henkilöstön osaamiseen ja asiantuntemukseen.” (2008, 401.) Myös henkilökemioiden toimivuus kannattaa arvioida. (2008, 400–401.)

Kun parhaat toimittajaehdokkaat on valittu, siirrytään neuvottelupöytään. Kirjoittajat esittävät, että neuvotteluissa kannattaa pyrkiä löytämään win-win-ratkaisu, joka auttaa molempia osapuolia lähemmäs tavoitteitaan. Myös neuvotteluihin kannattaa valmistautua hyvin, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi ennakkokäsitysten ja näkemysten tunnistamista, toimittajien ehdotusten ja tarjousten analysoimista ostajan tarpeiden kannalta, neuvotteluasemien - ihannetulos, heikoin hyväksyttävissä oleva sopimus ja paras sopimusvaihtoehto - arviointia, tavoitteiden asettamista, ja neuvottelustrategian valintaa, johon kuuluu esimerkiksi neuvottelukeinojen, viestin, argumenttien, osallistujien roolien sekä vastapuolen toimenpiteisiin reagoimisen suunnittelu. Neuvotteluiden perusteella laaditaan sopimus. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 286–287, 296–300.)

Toimittajan ja ostajan yhteistyön kehittäminen on oleellinen osa Ilorannan ja Pajunen-Muhosen toimittajahallintaa. Yhteistyön ja kumppanuuden onnistuminen vaatii sekä

osapuolilta että tilanteelta kahta asiaa: osapuolten tavoitteiden on oltava samansuuntaiset ja osapuolten merkitys toisilleen ei voi olla vähäinen. Iloranta ja Pajunen-Muhonen jakavat toimitusketjun ja yksittäisen toimittajan kehittämisen mahdollisuudet suoritus-, ohjaus- ja mittaustehtäviin. Suoritustasoa toimittajan johtamisessa edustavat niin sanottu arkipäivän rutiinit, kuten kotiinkutsut, tilaukset, toimitusten valvonta ja tavara- sekä rahavirtojen päivittäinen hallinta, jotka vievät paljon yrityksen resursseja, ja jotka siksi pitäisi pystyä organisoimaan ja jopa automatisoimaan siten, että aikaa jää myös tärkeimmille tehtäville. Toimittajan ohjaaminen, yhteistyön ja toimitusprosessien kehittäminen, toimittajan koulutus ja kehittäminen sekä yhteinen innovointi edustavat ohjaustehävätasoa. Uusissa toimittajasuhteissa on esimerkiksi yleensä tapana tarkastaa, että toimitus on sopimuksen mukainen, kun taas pitkäaikaisten toimittajien kanssa säästetään aikaa ja rahaa, kun luotetaan toimittajaan ja valvonta on vähäisempää. Tämä onkin hyvä esimerkki yhteistyön kehittämisestä. Oleellista on myös omasta yrityskuvasta huolehtiminen toimittajaan päin sekä tietojen ajantasainen päivittäminen. Toimittajaa voidaan kehittää ja kouluttaa esimerkiksi pitämällä erilaisia toimittajapäiviä, joilla ostaja voi viestiä näkemyksiään, ja näihin tilaisuuksiin voi myös yhdistää yleistä koulutusta esimerkiksi tekniikan kehittämisestä. (2008, 313, 315, 328–331.)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008) mukaan mittausulottuvuus on tärkeä, koska sen avulla pystytään varmistamaan, että toimittaja ”täyttää tarpeen ja toimii annettujen ohjeiden mukaan.” (336.) Seuraamisen ja mittaamisen ulottuvuudet riippuvat toimittajasuhteen laadusta, ja toimittajat tulisikin luokitella tärkeyden perusteella. Näin on mahdollista kohdistaa erilaisia toimenpiteitä kullekin luokalle. Luokittelu voidaan tehdä esimerkiksi aiemmin esitetyn portfoliomatriisin avulla. Tiivis ohjaus ja tarkka mittaus kannattaa varata tärkeisiin toimittajiin, jotta ”panostus tuottaa vastaavaa hyötyä.” (337.) Esimerkiksi kertaluonteisten toimittajasuhteiden kohdalla perustavoitteiden, kuten laatu, määrä ja ajoitus, täyttymisen seuranta riittää, kun taas pitkäaikaisen ja innovatiivisen toimittajasuhteen kohdalla keskitytään yhteisiin innovaatioihin, tekniseen kehittämiseen ja sellaisten kyvykkyyksien ja resurssien kehittämiseen, joiden tarkoituksena on saavuttaa yhteiset tavoitteet. (336–337.)

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008) kirjoittavat myös palvelutasosopimuksen tärkeydestä. Palvelutasosopimus on ”suorituskykyyn pohjautuva sopimus, jonka avulla pyri-

tään saamaan selkeä, molemminpuolinen ymmärrys siitä, mitä palveluntarjoajalta odotetaan ” (395), ja se sisältää palvelun mahdollisimman selkeän määritelmän, mikä usein tarkoittaa numeeristen avainsuorituskykymittareiden määrittämistä. Toimittajan kyky täyttää palvelutasosopimuksessa määritetyt tavoitteet voi vaikuttaa esimerkiksi toimittajalle maksettavan palkkion suuruuteen. (395–396.)

Cousins, Lamming, Lawson ja Squire (2008) esittelevät erillisen mallin palvelujen toimittajan valinnalle. Koska tämä malli on erittäin suppea eikä eroa kirjoittajien esittämästä normaalista hankintamallista kovinkaan paljoa, tässä esitellään kirjoittajien normaali hankintamalli, johon on yhdistetty palveluhankinnan erityispiirteitä.

Palveluhankinta tulisi aloittaa jakamalla yrityksen hankinnat Kraljicin ostoportfolio-analyysin avulla: kirjoittavat soveltavat tavaroille tarkoitettua ostoportfolioa myös palveluille esittelemällä matriisin, jonka osa-alueet ovat pullonkaulapalvelut, strategiset palvelut, rutiinipalvelut ja vipuvoimapalvelut. Pullonkaulapalvelut ovat teknisiä palveluja, kuten ohjelmointi. Strategiset palvelut taas ovat esimerkiksi konsultointi- ja lakimiespalveluja eli palveluita, joilla on suuri vaikutus yritykseen. Rutiinipalveluita ovat esimerkiksi erilaiset siivous- ja catering-palvelut, ja vipuvoimapalveluita ovat palvelut, jotka ovat arvokkaita, mutta jotka eivät vaadi niin paljon teknisiä taitoja – esimerkkinä matkustuspalvelut. Luokiteltuaan tarvitsemansa palvelut näihin kategorioihin ostajayritys voi päättää erilaisista hankintatoimenpiteistä ja strategioista luokittelun perusteella. Tämän matriisin avulla ostaja voi myös linkittää palvelut toimittajiin. Toinen ostostrategioiden määrittelyyn liittyvä valinta on se, käytetäänkö yhtä vai useampaa toimittajaa. (Cousins ym. 2008, 52, 280–284.)

Cousins ym. jakaa strategisen toimittajahankintaprosessin neljään vaiheeseen: alustava toimittajakarsinta, mittauskriteereistä sopiminen, oleellisen informaation hankkiminen ja valinnan tekeminen. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tavoitteena on tunnistaa tuote- ja prosessistandardit täyttävät toimittajat, jotka myös kykenevät tukemaan ostajajaksen pitkän aikajakson tavoitteissa. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on myös pienentää toimittajatarjontaa sellaiseksi, että sitä on helpompi hallita ”yksityiskohtaisen arvioinnin ja valinnan” (mukaillen 2008, 61) kannalta. Tässä vaiheessa potentiaalisia toimittajia ei kuitenkaan vielä niinkään aseteta paremmuusjärjestykseen, vaan toimitta-

jista selvitetään myöhempää valintaa ajatellen ne, jotka täyttävät ostajan määrittämät minimistandardit esimerkiksi taloudellisella mittapuulla. Tietoa tämän vaiheen avuksi voidaan hankkia esimerkiksi tarjouspyyntöjen (request for quotation ja request for proposal) tai tietopyynnön (request for information) avulla. (Cousins ym. 2008, 60–62.)

Toisessa vaiheessa päätetään oleellisista ja sopivista valintakriteereistä. Nämä termit, oleellinen ja sopiva, ovat kirjoittajien mukaan tärkeitä, koska yrityksissä ei aina mietitä tarpeeksi, miksi tiettyjä kriteereitä käytetään tai mitä arvoa ne tuovat. Cousins ym. jakaa toimittajavalinnan kriteerit viiteen kategoriaan: hinta, laatu, toimitus, joustavuus ja muut syyt, kuten ympäristölliset ja eettiset kriteerit sekä maine. Oleellista kriteereitä valitessa on myös huomioida niiden vaikutukset kokonaiskustannuksiin. Lisäksi tulisi valita vain kriteereitä, jotka ovat oleellisia hankittavan tuotteen kannalta. Kolmannessa vaiheessa ostajayrityksen tulee hankkia oleellista ja ajantasaista tietoa, jonka avulla se voi vertailla toimittajia valintakriteereillä. Mahdollisia tietolähteitä ovat esimerkiksi informaatio toimittajilta tai vierailut toimittajien luona. (2008, 62–63, 67–68.)

Neljännän vaiheen eli toimittajan valinnan tueksi on luotu useita eri malleja, kuten Cousins ym. (2008) toteaa. Valittava malli riippuu hankittavan tuotteen arvosta ja tarjolla olevien toimittajien määrästä. Arvokkaiden tuotteiden, joiden toimittajia on rajoitusti, kohdalla kirjoittajat ehdottavat toimittajavalinnan tueksi analyyttisen hierarkiaprosessimallin (AHP-malli) käyttöä. Mallin avulla päätöksentekijät voivat ”painottaa kriteereitä sen mukaan, mikä niiden tärkeys on päätöksen kannalta, ja kuinka hyvin kukin vaihtoehto täyttää kriteerit.” (mukaillen, 69.) Päätäjät rakentavat ongelmasta hierarkkisen struktuurin, josta käy ilmi jokaisen kriteerin suhteellinen tärkeys, sekä kaikkien toimittajavaihtoehtojen paremmuusjärjestys suhteessa kuhunkin kriteeriin. Kriteereille lasketaan painoarvot, toimittajia arvioidaan kriteerien suhteen ja lopulta toimittajille saadaan vertailukelpoiset pisteluvut matemaattisin keinoin. (68–72.)

Toimittajavalinnan avuksi on esitetty myös muita malleja, joista yhteenvedon ovat kirjoittaneet esimerkiksi Ordoobadi ja Wang (2011), ja joista osa esitellään tässä työssä. Sopivan mallin valinta riippuu tilanteen monimutkaisuudesta ja tärkeydestä sekä toimittajien suorituksesta saatavilla olevan informaation määrästä (De Boer ym. 2001, teoksessa Ordoobadi & Wang 2011). Esimerkiksi kategorinen metodi (categorical method)

perustuu siihen, että toimittajien suorituskkyä arvioidaan valittujen ominaisuuksien osalta kategorisin termein, esimerkiksi positiivinen/neutraali/negatiivinen, ja parhaana pidetään toimittajaa, jolla on eniten positiivisia arvioita. Lineaarisisessa painotetun keskiarvon metodissa (linear weighted average method) valituille kriteereille annetaan eri painoarvot sen mukaan, mitä pidetään tärkeänä. Toimittajille annetaan pisteet eri kriteereillä, ja pisteet kerrotaan kyseiselle kriteerille annetulla painoarvolla. Pisteiden yhteisumma ratkaisee parhaan toimittajan. Kustannussuhdemetodissa (cost-ratio method) taas lasketaan laatuun, toimitukseen ja palveluun liittyvät kokonaiskustannukset, jotka ilmoitetaan osuutena toimittajan ehdottamasta kokonaishinnasta. Tämän perusteella löydetään edullisin toimittaja. Data Envelopment -analyysissa eli DEA:ssa toimittajan tehokkuus lasketaan toimittajan suorituksen painotetun summan ja toimittajan käytöstä aiheutuvien kustannusten painotetun summan suhdelukuna. Klusterianalyysissa (cluster analysis) toimittajat ryhmitellään klustereihin numeeristen ominaisuuspisteiden perusteella luokittelualgoritmia hyödyntäen. Tällöin samassa klusterissa olevat toimittajat ovat samankaltaisia, ja eri klustereissa olevat eroavat suuresti toisistaan (Holt 1998, teoksessa Ordoobadi & Wang 2011). Myös ”koulutettavia” tietokoneavusteisia järjestelmiä voidaan hyödyntää, jolloin päättäjät, jotka kohtaavat aiemman kaltaisen mutta uuden päätöstilanteen, voivat hyödyntää aiemmassa tilanteessa käytettyä tietoa. Tällaiset mallit ovat niin sanottuja keinoälypohjaisia malleja. Toimittajavalintaongelmasta voidaan myös muodostaa objektiivinen matemaattinen funktio, jolloin paras toimittaja löydetään etsimällä optimaalinen ratkaisu (Chaudhry ym. 1993, Weber ym. 1998, 2000, Ghodsypour & O’Brien 1998, teoksessa Ordoobadi & Wang 2011). Näiden mallien lisäksi on kehitetty monia hybridimalleja, jotka yhdistelevät useampia malleja. (Ordoobadi & Wang 2011.)

Kun toimittaja on valittu, palveluhankinnassa siirrytään Cousinsin ym. (2008) mallissa tekemään palvelutasosopimus sekä Operational-level agreement eli OLA-sopimus. Palveluhankinnoissa päätökset palvelutaso- ja OLA-sopimuksista ja niihin liittyvistä mittareista tehdään aiemmin esitellyn ostoportfolioanalyysin avulla. Palvelutasosopimus ”tarjoaa mekanismin ostajalle ja toimittajalle tarjotun palvelun mittaamiseksi” (mukaillen, 276), ja sen tarkoitus on ”taata loppukäyttäjälle toimitettavan palvelun laatu.” (mukaillen, 276.) Palvelutasosopimus sisältää yleensä palvelutason, tuen tason, kannustimet parempaan palveluun ja rangaistukset epäonnistumisista. OLA-sopimus voidaan tehdä



palvelutasosopimuksen lisäksi palveluhankinnassa. OLA on yleensä selvästi yksityiskohtaisempi kuin palvelutasosopimus, koska se keskittyy palvelun toimittamisen päivittäiseen hallintaan. OLA tukeekin palvelutasosopimusta, ja se toimii suojana toimittajalle ottamalla huomioon myös ostajan suorituksen. Esimerkki tällaisesta tapauksesta on se, että toimittaja ei pysty toimimaan ostajasta johtuvista syistä. Pelkän palvelutasosopimuksen perusteella toimittajaa rangaistaisiin, koska se ei yllä palvelutasosopimuksen vaatimaan suoritukseen. (276–278, 284–285.)

Toimittajahankinnan lisäksi myös Cousins ym. (2008) kirjoittaa toimittajan kehittämisestä. Erityisesti palveluhankinnan yhteydessä puhutaan toimittajasuhteen strategian kehittämisen kriittisyydestä. Toimittajan kehittäminen tarkoittaa ostajayrityksen niitä toimenpiteitä, joilla pyritään täyttämään ostajan toimitustarpeet ja parantamaan toimittajan suorituskykyä ja kyvykkyyttä (Krause 1999, teoksessa Cousins ym. 2008). Ostoportfolioanalyysin avulla tehdyn luokittelun perusteella eri toimittajiin kohdistetaan erilaisia toimenpiteitä. Toimittajan kehittämiseksi on neljä strategiaa: kilpailullinen paine, arviointi- ja sertifiointijärjestelmät, kannustimet ja suora osallistuminen (Krause ym. 2000, teoksessa Cousins ym. 2008). Kilpailullinen paine tarkoittaa sitä, että ostaja käyttää useita toimittajia ja palkitsee parhaiten suoriutuvat toimittajat suuremmilla liiketoimintavolyymeilla, mikä taas kannustaa muita toimittajia parantamaan suorituskykyään. Erilaisilla arviointimenetelmillä ostaja voi arvioida esimerkiksi toimittajan laatua, toimitusta, kustannuksia ja teknisiä kykyjä. Nämä arviot kerrotaan toimittajille, jotta toimittajat ovat tietoisia suorituksestaan ja ostajan toimittajille asettamista odotuksista. Arviointi- ja sertifiointijärjestelmät voivat myös motivoida toimittajia tavoittelemaan parempaa suorituskykyä. Erilaiset kannusteet voivat olla esimerkiksi etuoikeus ostajan tuleviin liiketoimiin tai kustannussäästöjen jakaminen. Suoraan osallistumiseen saattaa sisältyä esimerkiksi ostajan investoinnit toimittajaan, toimittajayrityksen osittainen ostaminen tai toimittajan henkilöstön kouluttaminen. (76–77, 81–82, 285.)

Cousins ym. esittelee myös seitsenvaiheisen toimittajankehittämisen prosessin, jonka kehitti alun perin Hanfield ym.. Ensimmäisessä vaiheessa ostajayrityksen tulee tunnistaa kriittiset hyödykkeet, joiden toimittajiin kannattaa panostaa. Tällaisia hyödykkeitä voivat olla esimerkiksi sellaiset, jotka ovat strategisesti tärkeitä, ja joilla on vain vähän substituuotteja ja toimittajia. Tämän jälkeen yrityksen tulisi tunnistaa kriittiset toimittajat,

koska kaikki toimittajasuhteet eivät ole samanarvoisia. Kriittisiä toimittajia valitessaan ostajayritys voi käyttää kriteereinä esimerkiksi toimittajalta ostamiseen käytetyn rahan määrää, strategisesti tärkeitä komponentteja, yhteistyön todennäköistä pituutta tai heikoimpien toimittajien vahvistamista. Kolmannessa vaiheessa ostajayritys muodostaa sisäisen työryhmän, jossa on jäseniä kaikilta oleellisilta aloilta. Neljännessä vaiheessa tulisi tavata toimittajan ylimmän johdon kanssa ja saada heidät sitoutumaan toimittajan kehittämiseen, mikä voidaan saavuttaa esimerkiksi toimittajatapaamisten tai -foorumeiden yhteydessä osoittamalla, että toimittajan kehittäminen voi vaikuttaa positiivisesti tuottoihin ja laatuun. Edellä mainitun työryhmän ja toimittajan johdon tapaamisessa voidaan sopia myös esimerkiksi kommunikaatiotoimenpiteistä, raportoinnista, ja kunkin osapuolen sitoumuksista. Viidennessä vaiheessa tulisi tunnistaa avainkehittämishankkeet, jotka muodostettu työryhmä toimeenpanee. Mahdolliset parannustoimenpiteet tulisi arvioida esimerkiksi resurssien ja riskien kannalta, ja ongelman kannalta oikea projekti tulisi valita. Kuudes vaihe koostuu toimittajan kehittämisen onnistumisen mittareista, jotka tulisi sopia ennen projektin alkua, jotta molemmilla osapuolilla olisi samat kriteerit aloitteen onnistumisen arvioinnissa. Viimeinen vaihe on jatkuva kehittäminen: projektin etenemistä seurataan, ja seurannan perusteella osapuolet saattavat myös muuttaa alkuperäisiä strategioita ja tavoitteita. (Hanfield ym. 2000, teoksessa Cousins ym. 2008, 83–86.)

Dominickin ja Lunneyn mukaan toimittajahallinta tarkoittaa sitä, että ”strategiset hankintaosastot valvovat ja mittaavat toimittajien suorituskyyä ja käyttävät säännöllisesti aikaa avaintoimittajiensa tapaamiseen käydäkseen läpi heidän tulokorttinsa ja suunnitellakseen parannusaloitteita.” (mukaillen 2012, 9.) Dominick ja Lunney eivät siis myöskään suoranaisesti huomioi määritelmässään toimittajavalintaa.

Dominickin ja Lunneyn mukaan oikean toimittajan valinta, eikä niinkään toimittajan suorituskyyyn mittaaminen, on kuitenkin tärkeintä, kun tavoitellaan toimittajan erinomaista suorituskyyä. He esittävät kolme kysymystä, joiden avulla ostajayritys voi arvioida potentiaalisen toimittajan tulevaa suorituskyyä: Onko tämä toimittajan ydinosaamista? Onko toimittajalla kokemusta vastaavanlaisista vaatimuksista? Miten sopimus vaikuttaa toimittajan kapasiteettiin? (2012, 89–90.)

Myös toimittajan koko vaikuttaa valintaan: jos esimerkiksi ostajayrityksen liiketoiminta vastaa alle prosenttia toimittajan vuosimyynnistä, ostajayritys ei ole toimittajalle kovinkaan arvokas, mikä taas voi vaikuttaa esimerkiksi ”kriittisinä hetkinä” (91) toimittajalta saatavan huomion ja palvelun määrään. Toisaalta toimittaja saattaa olla ostajayrityksestä liian riippuvainen, jos ostajan liiketoiminnan osuus toimittajan vuosimyynnistä on yli 15 %. Potentiaalisia toimittajia vertaillen ne tulisikin jakaa luokkiin sen perusteella, kuinka suuri osuus toimittajan vuosimyynnistä koostuu ostajayrityksen liiketoiminnasta. Vaikka toimittaja olisi muilta ominaisuuksiltaan luokiteltu parhaaksi, toimittajan liian pieni tai liian suuri koko voi vaikuttaa negatiivisesti toimittajan suoritukseen. (Dominick & Lunney 2012, 91.)

Seuraavaksi Dominick ja Lunney siirtyvät tarjouspyynnön (request for proposal) laatimiseen. Tarjouspyyntöä laatiessa olisi hyvä minimoida arvioitavat muuttujat, mikä onnistuu esimerkiksi sisällyttämällä tarjouspyyntöön tietyt kaikilta vaaditut tiedot, kuten maksuehdot ja aikataulut. Tarjousten arvioimisessa voi auttaa myös standardisoitu vastauslomake, joka helpottaa tarjousten ja erityisesti kustannustietojen yhteen vetämisessä. (2012, 97–98.)

Kun arvioidaan toimittajia useilla kriteereillä, käytetään usein apuna tulokortteja. Tulokortit sisältävät toimittajille annetut pisteet jokaiselta valitulta valintakriteeriltä. Pisteitä on voitu antaa esimerkiksi väliltä 0-100 ennalta määritellyn järjestelmän perusteella. Eri kriteerit ovat kuitenkin eriarvoisia, joten niitä pitää painottaa eri tavalla sen mukaan, kuinka tärkeitä niitä pidetään. Lopulliset pisteet lasketaan kertomalla annettu pistemäärä kriteerille annetulla painoarvolla ja laskemalla yhteen kaikkien kriteerien painotetut pistemäärät. (Dominick & Lunney 2012, 100.)

Dominick ja Lunney neuvovat myös huomioimaan hankinnan riskit ennen päätöksentekoa. Ennen pitkäaikaista sitoutumista palvelua pitäisi voida testata kerran tai pidemmällä aikavälillä, jotta yritys voi arvioida sen laatua. Yrityksen kannattaa myös pyytää rahat takaisin -takuuta siltä varalta, ettei se olekaan tyytyväinen tuotteeseen - jos toimittaja ei tähän suostu, yhteistyö toimittajan kanssa ei ehkä kannata. Lisäksi toimittajan laadun varmistamiseksi ostajayrityksen tulisi suorittaa laaduntarkastuksia toimittajayrityksessä. Vierailun aikana tulisi kiinnittää huomiota esimerkiksi toimittajan taloudelli-

seen tilanteeseen, siihen, miten toimittaja valvoo laatuaan, toimittajan kapasiteettiin ja tilastoihin siitä, miten yrityksen suorituskyky on viime vuosina kehittynyt laadun osalta. (2012, 101–103.)

Tarjousten analysoinnin jälkeen ostajayrityksellä on yleensä lyhyt toimittajalista, josta lopullinen valinta tehdään. Seuraavaksi tuleekin valita, minkä toimittajan tai toimittajien kanssa aloitetaan neuvottelut. Kun valinta on tehty, neuvotteluihin tulisi valmistautua seuraavien vaiheiden kautta: tarjousten yhteenvedo ja vertailu, parhaan tarjouksen tunnistaminen jokaisen ehdon kohdalla, parhaan mahdollisen sopimuksen luominen yhdistämällä edellisen kohdan parhaat tarjoukset, ehtojen asettaminen tärkeysjärjestykseen ja mahdollisista uhrauksista päättäminen, sekä itsevarman ja eettisen ajattelutavan omaksuminen. (Dominick & Lunney 2012, 107–109.)

Hankintatyöryhmällä on tärkeä rooli myös yrityskuvan kehittämisessä, sillä hankintaprosessin hallinta on merkittävä tekijä, kun toimittajat muodostavat näkemyksensä ostajayrityksestä. Tämän takia valinnan jälkeen olisi hyvä tavata toimittajia, joita ei valittu, ja selittää heille, miksi heidän tarjouksensa ei ollut paras esitetyistä. (Dominick & Lunney 2012, 146.)

Sopimuksen laatimisen jälkeen ostajayritys ryhtyy sopimuksenhallintaprosessiin, jonka avulla varmistetaan, että molemmat osapuolet täyttävät ne velvoitteet, joista sopimuksessa sovittiin. Tähän prosessiin voi kuulua esimerkiksi aikataulujen pitämisen varmistaminen sekä keskustelut toimittajien kanssa esimerkiksi strategisista asioista, saavutuksista ja toimintasuunnitelmista kehitettävälle osa-alueille. (Dominick & Lunney 2012, 147–148.)

Dominickin ja Lunneyn (2012) mukaan toimittajien suorituskykyä tulisi myös mitata, ”koska hyvin suoriutuva toimittaja voi auttaa organisaatiota olemaan tehokkaampi, tuottamaan parempilaatuisia palveluita, vähentämään kustannuksia ja kasvattamaan tuottoja.” (mukaillen, 150.) Arviointijärjestelmää suunniteltaessa pitää päättää, mitä toimittajia arvioidaan, ketkä organisaatiossa osallistuvat arviointiin, mitä mittareita käytetään, miten tietoa kerätään, ja miten tietoa käytetään. Arviointiin valittavien toimittajien tulisi olla niitä, joilla on merkittävä vaikutus ostajayrityksen toimintaan. Dominick ja

Lunney kehottavat myös käyttämään ainakin neljää mittaria, kuten laatu, toimitus, palvelu ja kustannukset, toimittajien arviointiin. Mittarien tulisi olla samoja, joilla ostajayritys arvioi omaa suorituskyykyään. Tiedon keräämiseen liittyy esimerkiksi päätökset toimeenpanon aikataulusta ja budjetista. Kerättyä tietoa tulisi käyttää hyvän suorituksen palkitsemiseen, mutta myös huonon suorituksen korjaamiseen. (150–151.)

Myös Dominick ja Lunney painottavat, että koska kaikki toimittajat eivät ole ostajayritykselle samanarvoisia, niitä ei myöskään tulisi kohdella samalla tavalla toimittajasuhteita hallitessa. Niiden toimittajien kanssa, joita yritys pitää partnereinaan, tulisi muodostaa jonkinlainen allianssi, jonka tavoitteena voi olla esimerkiksi kustannusten pienentäminen tai oman yrityksen laadun tai toimintojen parantaminen. Päätettäessä allianssitoimittajista voidaan arvioida esimerkiksi tuotteen saatavuuden helppoutta ja tuotteen tärkeyttä yrityksen missiolle. Näiden toimittajien suorituskyykyä tulisi arvioida, niiden kanssa tulisi luoda ideoita, ja niitä tulisi kehittää esimerkiksi koulutuksen avulla. Monesti toimittajat myös tuntevat ostajayrityksen toiminnan niin hyvin, että ne pystyvät esimerkiksi arvioimaan, millä osa-alueilla se pärjää kilpailijoitaan huonommin. Tällainen tieto voi olla merkittävää yrityksen oman toiminnan kehittämisen kannalta. (2012, 151–153, 157.)

Lambert ja Schwieterman kirjoittavat toimittajahallinnasta tilanteesta, jossa toimittajavalinta on jo tehty: toimittajahallinta on ”se liiketoimintaprosessi, joka tarjoaa rakenteen sille, miten toimittajasuhteita kehitetään ja ylläpidetään.” (mukaillen, 2012.) Toimittajista pitäisi valita niin sanotut avaintoimittajat, joiden kanssa muodostetaan läheinen, toimintorajat ylittävä suhde. Yhteistyön kehittämiseen avaintoimittajien kanssa voi liittyä esimerkiksi kustannusten alentaminen, arvon luominen molemmille osapuolille ja uusien tuotteiden innovointi. Toimittajahallinta on myös makrotason liiketoimintaprosessi, joka voidaan jakaa useisiin pienempiin alaprosesseihin (Srivastava ym. 1999, teoksessa Lambert & Schwieterman 2012), jotka taas voidaan jakaa mikrotason prosesseihin. Lambert ja Schwieterman jakavatkin toimittajahallintaprosessin kahteen osaan: strategiseen, jossa yrityksen johto luo prosessin ja hallinnoi sitä strategisesti, ja operationaaliiseen, ”jossa implementointi tapahtuu.” (mukaillen, 2012.)

Strategista prosessia johtaa työryhmä, jossa on johtajatasen edustajia esimerkiksi markkinoinnista, myynnistä, ostoista ja logistiikasta. Tämä ryhmä on vastuussa avaintoimittajien tunnistamisesta ja siitä, miten toimittajasuhteita kehitetään ja hallitaan. Toimenpiteet eroavat toimittajan tärkeyden mukaan esimerkiksi sopimusten osalta. Strategisen toimittajahallintaprosessi jakautuu viiteen alaprosessiin: yritys-, markkinointi-, valmistus- ja hankintastrategioiden läpikäyminen, toimittajien segmentointikriteerien tunnistaminen, ohjeiden luominen sille, kuinka paljon tuote- ja palvelusopimuksessa (product and service agreement) on erilaistamista, viitekehysten luominen mittareille, ja ohjeiden luominen sille, miten prosessinkehittämisedut jaetaan toimittajien kanssa. (Lambert & Schwieterman 2012.)

Ensimmäisessä alaprosessissa toimittajahallintaprosessin työryhmä arvioi edellä mainittuja strategioita tunnistaakseen organisaation menestykselle kriittisiä toimittajasegmenttejä. Tämän jälkeen johto määrittelee ne toimittajat, joiden kanssa halutaan muodostaa pitkäaikainen suhde. Toisessa alaprosessissa työryhmä määrittelee ne kriteerit, joiden avulla toimittajia voidaan segmentoida lisää. Tämän avulla selvitetään, keiden toimittajien kanssa tulee muodostaa räätälöidyt tuote- ja palvelusopimukset, ja keiden kanssa käytetään standardisopimusta. Segmentoinnin kriteerejä voivat olla esimerkiksi tuottavuus, kasvu ja vakaus, kriittisyys, vaadittu palvelutaso, toimittajan kapasiteetti, ja toimittajan teknologinen kapasiteetti sekä yhteensopivuus. Kriteerit valitaan siten, että ne vastaavat yrityksen tarpeita ja päämääriä. Lisäksi työryhmä päättää, miten toimittajia arvioidaan eri kriteereillä. (Lambert & Schwieterman 2012.)

Kolmannessa alaprosessissa työryhmä laatii ohjeistuksen sille, kuinka paljon erilaistamista tuote- ja palvelusopimuksissa on. Työryhmä kehittää useamman erilaistamisvaihtoehdon sekä määrittelee vaihtoehtojen tuotot ja kustannukset. Lisäksi ryhmä määrittelee kustomoinnille rajat. Neljännessä alaprosessissa kehitetään mittariviitekehys, mutta ennen sen laatimista ryhmän pitää ymmärtää, miten toimittajahallinta voi vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suoritukseen. Kaikille yksittäisille aktiviteeteille tulisi luoda mittarit, jotka on sidottu taloudelliseen suoritukseen. Lisäksi mittareita laatiessa tulisi huomioida, että johdon olisi hyvä kannustaa tekoja, jotka hyödyttävät koko toimitusketjua, jotta ketjun kaikilla yrityksillä olisi kannuste koko toimitusketjun suorituksen parantamiseen. Viimeisessä strategisen prosessin alaprosessissa työryhmä muodostaa

ohjeistuksen, joka tähtää prosessinkehittämistietojen jakamiseen toimittajien kanssa, jotta prosessin kehittäminen hyödyttäisi sekä yritystä että toimittajaa - jos toimittaja ei hyödy osapuolten välisestä suhteesta, se ei välttämättä sitoudu täysin yrityksen päämäärien tavoittelemiseen. Tässäkin tapauksessa ryhmän tulisi esittää prosessin kehittämisen hyödyt taloudellisin termein. (Lambert & Schwieterman 2012.)

Operationaalinen prosessi käsittelee tuote- ja palvelusopimusten kehittämistä ja toimeenpanoa, ja siihen sisältyy seitsemän alaprosessia: toimittajien differentiointi, toimittaja-/segmenttityöryhmän valmistelu, toimittajan/toimittajasegmentin sisäinen läpikäynti, mahdollisuuksien tunnistaminen toimittajien/toimittajasegmentin kanssa, tuote- ja palvelusopimuksen sekä kommunikaatiosuunnitelman kehittäminen, tuote- ja palvelusopimuksen toimeenpano, sekä suorituksen mittaaminen ja toimittajan kustannus-/kannattavuusraporttien laatiminen. (Lambert & Schwieterman 2012.)

Ensimmäiseen alaprosessiin kuuluu toimittajien segmentointi niiden kriteereiden mukaisesti, jotka määriteltiin strategisen prosessin aikana. Tämän avulla voidaan esimerkiksi tunnistaa yrityksen avaintoimittajat. Toisessa alaprosessissa muodostetaan toimittajan-/segmentinhallintatyöryhmät, joissa on edustajia kaikista toiminnoista. Avaintoimittajien kohdalla yhtä toimittajaa hallinnoi yksi työryhmä, joka järjestää säännöllisesti tapaamisia toimittajan kanssa. Toimittajasegmenttien kohdalla yksi työryhmä hallinnoi yhtä toimittajaryhmää ja kehittää kyseisen segmentin standardituote- ja palvelusopimuksen. Kolmannessa alaprosessissa jokainen työryhmä selvittää oman toimittajansa tai segmenttinsä roolin koko toimitusketjussa. Lisäksi työryhmä tekee yhteistyötä toimittajan tai segmentin kanssa tunnistakseen kehittymismahdollisuuksia esimerkiksi tarkastelemalla muita toimitusketjunhallintaprosesseja sekä yrityksen sisällä että toimittajien yrityksissä. Neljännessä operationaalisen prosessin alaprosessissa kehitetään parannusmahdollisuuksia yhteistyössä avaintoimittajien ja toimittajasegmenttien kanssa. (Lambert & Schwieterman 2012.)

Operationaalisen prosessin viidennessä alaprosessissa kehitetään tuote- ja palvelusopimus sekä kommunikaatiosuunnitelma. Jokainen työryhmä vastaa sopimuksen kehittamisestä omalle toimittajalleen tai segmentilleen. Avaintoimittajien kanssa neuvotellaan sopimus, joka hyödyttää molempia osapuolia. Avaintoimittajien sopimuksiin tulisi

myös sisällyttää kommunikaatiosuunnitelma sekä jatkuvan kehittämisen suunnitelma. Toimittajasegmenteille kehitetään omat standardisopimukset, jotka edustavat minimivaatimuksia toimittajana olemiselle. Nämä sopimukset eivät ole neuvoteltavissa. Kuu- dennessa alaprosessissa tuote- ja palvelusopimus toimeenpannaan, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että avaintoimittajien kanssa pidetään säännöllisiä suunnittelutapaamisia. Toimittajien kanssa tavataan säännöllisesti myös edistymisen ja suorituksen valvomista varten. Viimeisessä alaprosessissa mitataan ja raportoidaan prosessin suorituskky ja luodaan toimittajien kustannus- ja kannattavuusraportit. Raporttien avulla saadaan tietoa, joka tukee ”yhteistyösuhteen arvon mittaamista ja myymistä jokaiselle toimittajalle ja sisäisesti ylemmälle johdolle.” (mukaillen Lambert & Schwieterman 2012.) Arvoa mitattaessa tulisi tarkastella, miten suhde vaikuttaa molempien osapuolien kannattavuuteen. (Lambert & Schwieterman 2012.)

Edeltävissä malleissa toimittajien valinta- ja arviointikriteereistä on puhuttu hyvin yleisellä tasolla, ja esimerkkeinä on annettu etenkin hinta, laatu ja toimitus. Simpson, Sigaw ja White tutkivat yritysten olemassa olevia toimittaja-arviointijärjestelmiä sekä toimittajan valinta- että hallintavaiheissa ja niissä mielenkiinnonkohteina olleita toimittajan ominaisuuksia. He tulivat siihen tulokseen, että vaikka laatua pidetään edelleen tärkeänä kriteerinä toimittajien arvioinnissa, monissa menestyvissä yrityksissä myös esimerkiksi jatkuva kehittäminen, innovaatiot, osapuolien välinen suhde ja kommunikaatio ovat tärkeitä elementtejä. Lisäksi ryhmä tuli siihen tulokseen, että toimittaja-arvioinnin tulokset tulisi jakaa kanavapartnereiden kanssa säännöllisissä tapaamisissa, jotta toimittajat pystyisivät parantamaan suorituskkyään ostajayritykselle tärkeissä asioissa. (Simpson ym. 2002.)

Park, Park, Shin ja Tai-Woo (2010) ovat tutkimuksensa perusteella laatineet viitekehyyksen toimittajahallinnalle. Koska tämä malli hyvin selvästi kohdistuu tavaroita valmistavan yrityksen toimittajahallintaan, sitä ei laajemmin käsitellä tässä työssä. Huomionarvoista heidän viitekehyyksessään on kuitenkin tietojärjestelmän tärkeä osuus toimittajahallintaprosessissa, mistä myös Payne (2006) kirjoittaa, kuten aiemmin on mainittu. Muissa esitetyissä malleissa tietojärjestelmän merkitystä toimittajahallinnassa ei ole käsitelty, joten Parkin ym. mallia sovelletaan tässä työssä tietojärjestelmän osalta.



Parkin ym. (2010) mukaan toimittajahallintatietojärjestelmää ”tarvitaan tukemaan ostojohdajia ja edistämään yhteistyötä toimittajien kanssa” sekä yrityksen ulko- että sisäpuolella, minkä saavuttamiseen tarvitaan tiedon jakamista. Tiedon jakaminen yrityksen sisällä saavutetaan liittämällä toimittajahallintatietojärjestelmä esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmään. Tiedon jakaminen ulkopuolisten toimittajien kanssa tapahtuu toimittajaportaalin kautta, jonka avulla toimittaja voi tarkastella esimerkiksi ostajan varastotilannetta määrittääkseen tarvittavan toimituksen koon ja ajankohdan. Tietojärjestelmän moduuleita ovat esimerkiksi hankinta (sourcing), eli toimittajien arviointi, rekisteröinti ja toimittajapoolin hallinta, hankinta (procurement), eli tilausten ja toimitusten hallinta, ”hierarkiatekijähallinta” (hierarchical factor management), joka sisältää muun muassa arviointikriteerien hallinnan, suorituskykyarviointi (performance evaluation), joka sisältää sekä toimittajan että ostajan arvioinnin, ja toimittajasuhteen arviointi (supplier relationship assessment), joka sisältää toimittajasegmentoinnin. (Park ym. 2010.)

### **3.2 Prosessien kehittäminen**

Toinen oleellinen käsite tässä työssä on prosessien kehittäminen, josta tutkimuksessa kirjallisuudessa käytetään erityisesti termiä business process improvement eli BPI.

Adesola ja Baines toteavat artikkelissaan, että liiketoimintaprosessien kehittämistä pidetään usein Harringtonia ym. (1997, teoksessa Adesola & Baines 2005) mukaillen metodologiana, jonka tarkoituksena on esimerkiksi prosessiesikuva-analyysin tai prosessien uudelleensuunnittelun kautta saada aikaan parannuksia hallinnollisissa prosesseissa ja tukiprosesseissa. He myös erottavat termit liiketoimintaprosessien kehittäminen (BPI) ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (business process re-engineering), joka tarkoittaa yleensä radikaalimpaa muutosta liiketoimintaprosessissa (Hammer & Champy 1993, teoksessa Adesola & Baines 2005), toisistaan, ja keskittyvät artikkelissaan liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Adesola ja Baines ovat kehittäneet oman seitsemänvaiheisen liiketoimintaprosessinkehittämismetodologiansa, jota he kutsuvat MIPIksi (model-based and integrated process improvement). Adesolan ja Bainesin metodologia esitellään artikkelissa melko suppeasti, mutta kuten he itse toteavat, malli on tarkoitettu enemmänkin suuntaa-antavaksi kuin toimintaohjeeksi. (2005.)

Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tarkoituksena on ymmärtää liiketoimintatarpeensa esimerkiksi kehittämällä visio ja strategiset tavoitteet, tekemällä kilpailija-analyysi, arvioimalla nykykäytännöt, asettamalla mitattavissa olevat tavoitteet, saamalla hyväksynnän ja alustavat resurssit projektille, ja tekemällä prosessista esikuva-analyysi. Työkaluina voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysia, pareto-analyysia tai prosessin suorituskykyä kuvaavaa taulukkoa. Toisessa vaiheessa tavoitteena on ymmärtää prosessi esimerkiksi tunnistamalla liiketoimintaprosessin arkkitehtuuri sekä määrittelemällä ja mallintamalla prosessi. Työkaluja ovat esimerkiksi prosessikaavio ja syy ja seuraus -analyysi. Kolmas vaihe on prosessin analysointi ja mallintaminen. Tässä vaiheessa varmennetaan ja vahvistetaan prosessimalli, mitataan olemassa olevan prosessin suorituskyky ja analysoidaan liiketoimintaprosessi esimerkiksi lisäarvoanalyysin avulla. (Adesola & Baines 2005.)

Neljäs vaihe on prosessin uudelleensuunnittelu esimerkiksi tunnistamalla suorituskykykriteerit uudelleensuunnittelulle prosessille, tekemällä prosessista esikuva-analyysi, tunnistamalla ATK-vaatimukset, mallintamalla ja vahvistamalla tuleva prosessimalli, ja arvioimalla uudelleensuunnittelun prosessin suorituskykyä. Työkaluja ovat esimerkiksi esikuva-analyysi ja aivorihi. Tämän jälkeen uusi prosessi toimeenpannaan viidennessä vaiheessa. Toimeenpano pitää suunnitella, sille pitää saada hyväksyntä, muutoshallinnan suunnitelma tulee käydä läpi, uudesta prosessista pitää tehdä operationaalinen, muutos pitää kommunikoida ja henkilöstöä pitää kouluttaa. Kuudennessa vaiheessa arvioidaan uutta prosessia ja metodologiaa. Lopulta esimerkiksi prosessinkehittämismatriisin avulla uusi prosessi käydään läpi. Tässä viimeisessä vaiheessa esimerkiksi asetetaan prosessille tavoitteet, kehitetään suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi ja toimeenpannaan kyseinen suunnitelma. (Adesola & Baines 2005.)

Kaikkiin Adesolan ja Bainesin mallin seitsemään vaiheeseen sisältyy myös seuraavat osa-alueet: jokaiselle vaiheelle tarkoituksen antava tavoitteet (aims), vaiheen toteuttamistavan kuvaava toiminta (action), vaiheen ihmiset linjaava mukana olevat ihmiset (people involved), odotettuja lopputuloksia kuvaava lopputulos (outcome/exit), vaiheelta odotetut saavutukset listaava tarkastuslista (checklist), kokemukseen perustuvia neuvoja tarjoava vinkit (hints & tips), ja vaiheelle oleellisia työkaluja tarjoava työkalut ja tekniikat (tools & techniques). (2005.)

Saad ja Siha määrittelevät prosessinkehittämisen Hammeria (mukaillen 2002, teoksessa Saad & Siha 2008) lainaten: ”Strukturoitu lähestymistapa suorituskyvyn parantamiseen, joka keskittyy yrityksen end-to-end-liiketoimintaprosessin kurinalaiseen suunnitteluun ja huolelliseen toteuttamiseen.” Saad ja Siha esittelevät artikkelissaan neljä yleisesti käytettyä prosessinkehittämismallia ja muodostavat oman viitekehyksensä parhaan mallin valitsemiseksi ja toimeenpanemiseksi. Kirjoittavat toteavat, että kaikkia näitä neljää mallia on käytetty menestyksekkäästi myös palveluorganisaatioissa. Saad ja Siha listaavat myös kattavasti kaikkien neljän mallin hyviä ja huonoja puolia, mutta koska tämän työn tarkoituksena ei ole arvioida eri prosessinkehittämismalleja, arviointia ei käydä läpi tässä kirjallisuuskatsauksessa.

Ensimmäinen esitelty prosessinkehittämismalli on Six Sigma, jonka avulla toimeenpannaan useita tuottavuutta ja kannattavuutta parantavia työkaluja, ja jonka avulla prosessi tuottaa viallisia tuotoksia ainoastaan noin 3,4 kappaletta miljoonaa tuotosta kohti. Six Sigma koostuu viidestä vaiheesta: ongelman määrittely ja kvantifiointi, suorituksen mittaaminen ja viallisten tuotosten tason määrittäminen, tiedon analysointi ja juurisyyanalyysin (root cause analysis) tekeminen, viallisten lukumäärän vähentäminen ja prosessin kontrollointi parannusten ylläpitämiseksi. (Saad & Siha 2008.)

Toinen Saadin ja Sihan esittelemä yleisesti käytetty malli on esikuva-analyysi, jossa yritys jatkuvasti mittaa omia liiketoimintaprosessejaan ja vertaa niitä vastaaviin prosesseihin johtavissa organisaatioissa. Saadun tiedon avulla yritys pystyy tunnistamaan ja toimeenpanemaan parannuksia (Watson 1993, teoksessa Saad & Siha 2008). Esikuva-analyysin tekeminen tarkoittaa oikeastaan kuiluanalyysin tekemistä, koska kuiluanalyysin avulla yritys pääsee käsiksi kahden verrattavan käytännön eroihin (Saad & Siha 2008). Esikuva-analyyseja on myös erilaisia: sisäinen, ulkoinen, kilpailullinen ja geneerinen esikuva-analyysi (Watson 1993, teoksessa Saad & Siha 2008).

Kolmas esitetty malli on liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (reengineering), jolla pyritään saavuttamaan merkittäviä parannuksia liiketoiminnan suorituskyvyyssä. Prosessien uudelleensuunnittelu pakottaa yrityksen arvioimaan prosessin tarpeellisuutta ja etsii paremman tavan suorittaa se, mutta tarkoituksena ei ole muuttaa tai korjata

olemassa olevia prosesseja. Keskiössä ei siis ole ”mitä *on*, vaan pikemminkin mitä *pitäisi olla*.” (mukaillen Saad & Siha 2008.)

Viimeinen Saadin ja Sihan esittelemä malli on prosessikartoitus (process mapping), joka ”tarjoaa ’havaintovälineen’ prosessien kehittämiseen ja keinon prosessin analysointiin.” (mukaillen 2008.) Prosessikartoitus on aktiviteettien, ihmisten, tiedon ja tavoitteiden väliset suhteet esittävä viitekehys, mutta kyseessä ei kuitenkaan ole kulkukaavio. (Saad & Siha 2008.) Prosessikartoitusta on kahta laatua: arvonlisäysprosessikartta (value-added process map), joka tarkastelee, lisäävätkö eri aktiviteetit arvoa prosessiin, ja eri toimintojen suorittamat aktiviteetit ja niiden vuorovaikutuksen esittävä prosessivuorovaikutuskartta (process interaction map) (Savory & Olson 2001, teoksessa Saad & Siha 2008).

Prosessinkehittämisen menestykseen vaikuttavat useat tekijät: johdon osallistuminen, prosessinkehittämisprojektin sitominen yritysstrategiaan ja ydinosaamiseen, prosessinkehittämisprojektin huolellinen valinta ja määrittely, oikean henkilöstön valinta projektiin ja projektin vaikutukset henkilöstöön, liiketoimintaympäristön muutoksiin reagointi esimerkiksi koulutuksen ja uuden teknologian kautta, suorituskyvyn mittaaminen hyvin valituilla mittareilla sekä ennen että jälkeen projektin, ja jatkuva kehittäminen. (Saad & Siha 2008.)

Saadin ja Sihan oma viitekehys prosessien kehittämisen edistämiseksi ja sen toimeenpanon tehokkuuden varmistamiseksi koostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäinen vaihe toimii perustana prosessin kehittämisen suunnittelulle ja toteutukselle. Tässä vaiheessa yritys tarkastelee sekä sisäistä että ulkoista liiketoimintaympäristöään: Sisäisestä liiketoimintaympäristöstä tulisi tunnistaa kaikki tehottomuudet ja ongelmat, ja erityisesti niiden juurisyyt ja keinot niiden ratkaisemiseksi. Ulkoisessa ympäristössä tarkasteltavia tekijöitä ovat muutokset markkinaolosuhteissa sekä asiakkaiden tarpeissa ja vaatimuksissa. Myös vastaukset näihin muutoksiin tulisi linjata. Liiketoimintaympäristöjen analysoinnin pohjalta tulisi määrittää halutut päämäärät ja lopputulokset sekä rajata prosessin kehittämisen laajuus. Tämän jälkeen tunnistetaan toteuttamiskelpoiset prosessinkehittämisvaihtoehdot. Yritys voi esittää itselleen kysymyksiä kuten mitkä ovat yrityksen tämänhetkisiä ja mitkä potentiaalisia ydinosaamisalueita, ja minkä yritysstrategioiden

kanssa prosessinkehittämislähestymistavan pitää olla yhteensopiva. Yrityksen tulisi myös miettiä liiketoiminnan suorituskyvyn mittarit, jotka ovat ”*tarpeellisia* ja kollektiivisesti *riittäviä* tarjotakseen luotettavaa ja täydellistä suorituskyvyn mittausta, ja laukaistakseen tarvittavat parannukset ja polkuja korjaustoimenpiteille.” (mukaillen Saad & Siha 2008.)

Toisessa vaiheessa kerätään tietoa, jonka avulla vastataan kaikkiin ensimmäisen vaiheen kysymyksiin, ja tehdään analyysi. Analyysin avulla esimerkiksi arvioidaan kaikkien toteuttamiskelpoisten vaihtoehtojen potentiaalinen vaikutus, valitaan ne vaihtoehdot jotka johtavat merkittävään ja kestävään vaikutukseen koko organisaatiossa, ja varmistetaan, että valittu menetelmä sopii yhteen aiemmin määriteltujen tavoitteiden ja haluttujen lopputulosten kanssa. Analyysin perusteella pystytään myös määrittelemään kehitettävien aktiviteettien tärkeysjärjestys, prosessinkehittämisprojektien laajuus sekä sopivat työkalut ja prosessinkehittämislähestymistavat, jotka auttavat haluttujen tavoitteiden ja lopputulosten saavuttamisessa. Valittujen kehittämismetodien tulisi täydentää toisiaan maksimaalisen synergian saavuttamiseksi, ja niiden tulisi mahdollistaa toivottujen tulosten mittaaminen yksittäisten aktiviteettien sijaan. Myös budjetti ja tarvittavat resurssit vaikuttavat metodin valintaan. (Saad & Siha 2008.)

Kolmas vaihe on prosessinkehittämisprojektin toteuttamisen tarkka valvonta. Vaiheen avulla varmistetaan tehokas toimeenpano ja aiemmissa vaiheissa määriteltujen toivottujen lopputulosten saavuttaminen. Edistymisen seuraamiseksi tulee kehittää objektiiviset ja kattavat suorituskyvyn mittarit. Valvonta on jatkuvaa, eli huomiota tarvitaan ennen tapahtumaa, sen aikana, ja sen jälkeen: täysi valmius ennen tapahtumaa, oikeanlainen toiminta toteutuksen aikana, ja positiivisten lopputulosten pitkäkestoisuuden varmistaminen tapahtuman jälkeen. Tehokas valvonta vaatii yleensä kolmea tehtävää: jatkuva saavutettujen tulosten vertailu haluttuihin tuloksiin analysoimalla näiden välisten vaihteluiden juurisyitä ja tarvittavien korjaustoimenpiteiden tekeminen, prosessinkehittämislähestymistapojen jatkuva yhteensovittaminen yritysstrategian päämäärien kanssa, ja prosessinkehitystyökalujen ja niiden toimeenpanovaiheiden jatkuva kartoittaminen ja yhteensovittaminen niiden mittareiden kanssa, joita käytetään liiketoiminnan suorituskyvyn mittaamiseen. (Saad & Siha 2008.)

Pagen (2010) mukaan liiketoimintaprosessien kehittäminen on hallinnollisten prosessien systemaattista tutkimista ja kehittämistä. Page esittää prosessien kehittämiseksi kymmenvaiheisen mallin. Ensimmäistä vaihetta ei tässä työssä käsitellä, koska se koskee sopivan prosessin löytämistä kehitettäväksi, ja tässä työssä prosessi on jo valittu. Toisessa vaiheessa laaditaan asiakirja, jonka avulla luodaan perusta liiketoimintaprosessille. Tämän avulla voidaan esimerkiksi välttää projektin alkuperäisestä tarkoituksesta poikkeaminen. Asiakirja koostuu kahdeksasta osasta, joista ensimmäinen on prosessin nimi. Toinen osa on prosessin omistaja, eli se yksi henkilö, joka on loppupeleissä vastuussa prosessista. Kolmas osa on prosessin määritelmä tai sen tarkoitus. Neljäs osa on prosessin laajuus, jonka yhteydessä selvitetään prosessin alku- ja loppupisteet, eli mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu. Viides osio on prosessin vastuut, jossa listataan ne merkittävät tehtävät, jotka liiketoimintaprosessin pitää toteuttaa. Kuudennessa osassa määritellään liiketoimintaprosessin lopputuloksen vastaanottajat eli asiakkaat ja heidän tarpeensa. Asiakirjan seitsemännessä osassa määritetään prosessin sidosryhmät ja se, mikä niille on tärkeää. Viimeisessä osassa määritellään, miten onnistumista mitataan. (52, 54, 56, 64, 66–68, 70–71.)

Kolmas vaihe on prosessikartan piirtäminen, jota voi lähestyä kahdesta näkökulmasta: joko keskittymällä nykyiseen prosessiin tai tulevaan prosessiin. Prosessikartta auttaa ihmisiä esimerkiksi ymmärtämään liiketoimintaprosessin ja näkemään prosessin mahdolliset kehityskohteet. Prosessikarttaa tehdessä kannattaa palata toisessa vaiheessa laadittuun asiakirjaan, koska siihen on määritelty prosessin alku- ja loppupiste. Prosessikartan piirtämisen aikana käydyt keskustelut tulisi myös kirjata ylös tukemaan prosessin kuvallista esitystä, koska näin luodaan liiketoimintatyökalu, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien työntekijöiden koulutuksessa. Tämä kirjallinen kuvaus auttaa myös työntekijöitä suorittamaan työnsä. Lisäksi kirjallista kuvausta hyödynnetään mallin myöhemmässä vaiheessa. (Page 2010, 77–78, 82, 102.)

Mallin vaiheet neljä ja viisi käsittelevät ajan ja kustannusten arvioimista sekä prosessikartan tarkistamista. Prosessiajasta puhuttaessa erotetaan yleensä yhteen prosessin aktiviteettiin käytetty aika eli prosessiaika (process time) sekä aika, joka kuluu koko prosessin suorittamiseen eli sykliäika (cycle time). Nykyprosessiin käytetyn ajan määrittäminen on tärkeää, jotta olisi mahdollista asettaa ajalle kehitystavoite. Yhteen prosessin akti-

teettiin käytetty aika voidaan arvioida prosessikartan ja kehittämisprojektityöryhmän avulla - ajan määrittämiseen on myös muodollisia tekniikoita, mutta ne ovat usein aikaa vieviä ja monimutkaisia. Ajat kirjataan prosessikarttaan kunkin aktiviteetin kohdalle. Tämän jälkeen arvioidaan projektiryhmän avulla koko prosessiin käytettävä aika, jota määritettäessä on hyvä huomioda mahdollinen viive eri aktiviteettien välillä. Jos koko prosessiin käytettävä aika on selvästi pidempi kuin yksittäisten aktiviteettien yhteenlaskettu aika, kehitysmahdollisuudet ovat todennäköisesti koko prosessin ajan vähentämisessä. (Page 2010, 110–113, 115–116, 118.)

Prosessin kustannukset koostuvat kolmesta osasta: henkilökustannukset, työkalukustannukset ja juoksevat kustannukset. Prosessin keston lyhentäminen vaikuttaa suoraan henkilöstökuluihin, koska työntekijät käyttävät vähemmän aikaa prosessin suorittamiseen. Niin sanotuista kovista kustannussäästöistä henkilöstökustannuksissa esimerkki on prosessiin osallistuvan henkilöstön vähentäminen esimerkiksi lomauttamalla tai siirtämällä toiseen osastoon. Pehmeistä kustannussäästöistä esimerkki on prosessiin osallistuvien henkilöiden vähentäminen ilman lomauttamista tai siirtämistä muihin töihin. Henkilökustannukset määritetään listaamalla projektiaktiviteetit ja niihin käytetyt ajat, laskemalla prosessiin käytetyt vuosittaiset työtunnit, laskemalla Full Time Equivalentin (FTE) avulla kuinka montaa työntekijää edellä lasketut työtunnit edustavat, ja laskemalla saadun FTE-arvon avulla työvoimakustannukset. Työkalukustannusten määrittämiseksi tulee tunnistaa työntekijöiden prosessissa käyttämät työkalut. Näiden työkalujen kustannukset lasketaan kertomalla esimerkiksi tietokoneohjelmiston vuosittainen lisenssimaksu FTE-luvulla, jotta saadaan selville, kuinka suuri osuus muussakin käytössä olevan ohjelmiston maksusta kohdistuu prosessin suorittamiseen. Juokseviin kustannuksiin kuuluvat esimerkiksi vakuutukset, tietokonelaitteet ja verot. Kun kaikki kustannukset on laskettu yhteen, ne tulisi jakaa yksittäisille aktiviteeteille, koska tällöin on helpompi arvioida, mitä aktiviteettia voisi kehittää. Prosessikartan valmistumisen jälkeen kartta on hyvä käydä läpi osallisten osapuolten kanssa, jotta varmistetaan, että se vastaa olemassa olevaa prosessia. Prosessikartta kannattaa käydä läpi ainakin prosessityöntekijöiden, sidosryhmien ja sponsoreiden kanssa. (Page 2010, 119–128, 131, 135.)

Kuudes vaihe on kehittämistekniikoiden soveltaminen. Page esittelee kehittämistekniikkapyörän (the improvement technique wheel), jonka keskellä on liiketoimintapro-

sessi, sen ympärillä kuusi eri tekniikkaa liiketoimintaprosessien kehittämiseen, ja ulommaisella renkaalla asiakas. Esitetyt kehitystekniikat ovat byrokratia (bureaucracy), arvonlisäys (value added), duplikaatio (duplication), yksinkertaistaminen (simplification), sykli aika (cycle time) ja automaatio (automation), jotka tulisi käydä läpi tässä järjestyksessä. Ensimmäistä tekniikkaa hyödyntäen eliminoidaan turha byrokratia tunnistamalla projektityöryhmän kanssa byrokraattiset kohdat prosessista prosessikartan avulla. Esimerkiksi asian hyväksyttäminen usealla henkilöllä ei yleensä tuota lisäarvoa, joten ylimääräiset hyväksynnit voidaan eliminoida. Muita perusteita byrokraattisen aktiviteetin poistamiselle ovat esimerkiksi se, että aktiviteetti ei myötävaikuta asiakkaan tarpeiden täyttämiseen, aktiviteetti vaikuttaa negatiivisesti prosessin sykli aikaan, tai aktiviteetti lisää kustannuksia. Seuraava tekniikka, arvonlisäys, tutkii, kuinka prosessin yksittäinen aktiviteetti lisää liiketoimintaprosessissa arvoa asiakkaalle, koska jokainen aktiviteetti kuitenkin lisää kustannuksia. Hyvänä arviointikeinona on esittää kysymys: Jos asiakkaita laskutettaisiin aktiviteettien mukaan, suostuisiko asiakas maksamaan kyseisestä aktiviteetista? (Page 2010, 141–143, 145, 147–148.)

Duplikaatio eli päällekkäisyys on kyseessä silloin, kun useat ryhmät ovat mukana liiketoimintaprosessissa ja pitävät yllä erillisiä tietokantoja, esimerkiksi kun usealla työntekijällä on kopiot samoista asiakirjoista. Tämä aiheuttaa lisäkustannuksia yritykselle ja saattaa johtaa tietovirheisiin, kun eri ryhmät käyttävät eri tietolähteitä. Päällekkäisyyttä tulisi eliminoida paitsi prosessin vaiheista, myös tiedosta ja raporteista, jotka prosessi tuottaa. Yksinkertaistaminen tarkoittaa sitä, että prosessin aktiviteetin monimutkaisuutta vähennetään, jolloin prosessi on tehokkaampi ja helpompi ymmärtää. Esimerkiksi, jos prosessiin sisältyy täytettäviä lomakkeita, kannattaa varmistaa, onko kaikki lomakkeissa pyydetty tieto tarpeellista. Sykli ajan pienentämisessä taas voidaan hyödyntää aiemmassa vaiheessa laadittua listausta eri aktiviteettien ja koko prosessin kestosta. Tällöin voidaan tunnistaa paljon aikaa vievät aktiviteetit ja miettiä, mistä pitkä kesto johtuu ja miten näihin aktiviteetteihin kuluva aika voisi vähentää. Kun prosessista on saatu tehokas edellisten tekniikoiden avulla, voidaan alkaa miettiä, miten teknologiaa voitaisiin hyödyntää prosessissa. Erityisesti kannattaa miettiä, miten esimerkiksi jo olemassa olevia tietokoneohjelmia voitaisiin hyödyntää sen sijaan, että mietittäisiin miljoonia maksavan uuden ohjelmiston hankkimista. (Page 2010, 151–155, 157–158, 160, 163.)



Seitsemäs vaihe on sisäisten hallintapisteiden, työkalujen ja mittariston luominen: sisäiset hallintapisteet vähentävät virheitä, työkalut auttavat työntekijöitä tekemään työnsä ja mittariston avulla nähdään, toimiiko prosessi suunnitelman mukaisesti. Sisäiset hallintapisteet määritellään pyytämällä kehittämistyöryhmää kertomaan prosessikartan avulla, mikä kussakin aktiviteetissa voi mennä vikaan. Nämä kohdat kirjataan prosessikarttaan, ja kun kaikki ongelmakohdat on tunnistettu, työryhmän kanssa keskustellaan, minkälaisista virheistä on kyse ja miten ne voitaisiin välttää. Luodut työkalut voivat olla esimerkiksi Excel-työkaluja tai erilaisia tietokantoja. Lisäksi työntekijöille voidaan luoda esimerkiksi muistilistoja, jotta he muistaisivat prosessin tärkeät vaiheet. Mittaristoa määriteltäessä kannattaa taas palata alussa laadittuun asiakirjaan, joka sisältää yrityksen määrittämät menestyksen mittarit. Näitä mittareita tulisi tarkastella kolmesta näkökulmasta: prosessin laatu, eli tuottaako prosessi haluttuja tuloksia ja täytetäänkö asiakkaan tarpeet, prosessin tuottavuus, eli minimoiko prosessi resurssien käytön ja eliminoiko byrokratiaa, ja prosessin sopeutuvuus, eli pysyykö prosessi joustavana kohdatessaan muuttuvia tarpeita. Projektityöryhmän kanssa päätetään, miten menestyksen mittareiden toteutusta mitataan. Mittareiden tulisi olla täsmällisiä ja toteutettavissa, ja niiden tulisi sisältää aikakomponentti. Lisäksi mittarin hyödyllisyyttä tulisi verrata tarvittavan tiedon hankkimisesta aiheutuviin kustannuksiin. (Page 2010, 167–169, 173–174, 180, 182–184, 187.)

Kahdeksannessa vaiheessa varmistetaan, että ”prosessi, dokumentaatio ja työkalut toimivat odotetun mukaisesti.” (mukaillen Page 2010, 190.) Uusi prosessi tulisikin testata ennen laajempaa käyttöönottoa, jotta mahdolliset virheet huomataan ajoissa, ja jotta nähdään, kuinka hyvin prosessi tulee toimimaan organisaatiossa. Testaamisen avulla voidaan myös tunnistaa pullonkauloja ja ratkaista huomatu ongelmat ennen lopullista toimeenpanoa. Ennen testaamista tulisi pohtia, ketkä otetaan mukaan testaamiseen, mitä tarkalleen ottaen pitää testata, sekä missä, milloin ja miten testaus tapahtuu. Page esittelee myös viiden vaiheen mallin prosessin testaamiseen. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan testisuunnitelma, joka määrittää testausvaiheen laajuuden, sen päämäärät, käytettävät lähestymistavat, testattavat kohteet ja aikataulun. Toisessa vaiheessa kehitellään testaajille vaiheittaiset ohjeet testaukseen, hankitaan johdon hyväksyntä testaajien käytölle testauksen ajankohtana ja kehitetään palautteenkeräystyökalu esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmaa hyväksi käyttäen. Kolmannessa vaiheessa testisuunnitelma toi-

meenpannaan, eli testaajat noudattavat uutta prosessia, käyttävät uusia työkaluja ja kirjaavat ylös mahdollisia ongelmia, ja lopuksi ongelmista ja niiden mahdollisista ratkaisuista keskustellaan projektityöryhmän kanssa. Neljännessä vaiheessa vedetään yhteen löydökset ja päätetään seuraavista vaiheista, kuten liiketoimintaprosessin muokkaamisesta, jos testin tulokset eivät ole odotetunlaisia. Viimeinen vaihe on mahdollinen uudelleentestaus korjausten jälkeen. (Page 2010, 190–193, 197, 201, 203.)

Yhdeksäs vaihe on muutoksen toimeenpano: kenen tarvitsee tietää muutoksesta, mitä heidän tarvitsee tietää, milloin asiasta pitäisi tiedottaa, ja miten muutos kommunikoidaan. Toimeenpanoa varten luodaan toimeenpanosuunnitelma onnistumisen varmistamiseksi. Suunnitelma sisältää kaikki Pagen kymmenen vaihetta sekä vaikutusanalyysin (impact analysis), kommunikaatiosuunnitelman ja koulutussuunnitelman. Vaikutusanalyysin avulla listataan ne muutokset, joiden on organisaatiossa tapahduttava, jotta uuden prosessin toimeenpano onnistuisi, syyt muutoksille, osastot, liiketoiminta-alueet ja henkilöt joihin muutos vaikuttaa, ja mahdolliset muutoksen aiheuttamat ongelmat. Kommunikaatiosuunnitelmaa tehdessä on tärkeää tunnistaa, minkälaista kommunikointia vaaditaan, jotta kaikki osapuolet saavat tarvittavat tiedot valmistautuakseen muutokseen. Osapuolet tulisi jakaa ryhmiin, ja eri ryhmille määritellä erilaiset lähestymistavat: mitä ryhmän tarvitsee tietää muutoksesta, mitkä ovat kommunikaation päämäärät eri ryhmille, mikä on paras väline kommunikointiin kullekin ryhmälle, ja milloin eri ryhmille tulisi kommunikoida. Koulutussuunnitelman tarkoituksena taas on varmistaa, että kaikki osapuolet ymmärtävät omat vastuunsa prosessissa ja myös pystyvät ne täyttämään. Mietittäviä kysymyksiä ovat esimerkiksi kuka tarvitsee koulutusta, kenellä on vastuu koulutuksen järjestämisestä, minkälaista koulutusta tarvitaan, mitkä ovat koulutuksen tavoitteet, missä ja milloin koulutus järjestetään, ja minkälaisia metodeja koulutuksessa käytetään. Myös koulutuksen kohdalla henkilöt olisi hyvä jakaa ryhmiin, jolloin eri ryhmiin kohdistetaan erilaiset koulutustoimenpiteet. (Page 2010, 207–208, 214–220.)

Viimeinen vaihe on jatkuvan kehittämisen varmistaminen. Jatkuva kehittäminen tarkoittaa prosessien kehittämisessä ”liiketoimintaprosessin valvontaa ja sen mukauttamista niin, että se jatkuvasti kehittyy ajan kuluessa.” (mukaillen Page 2010, 228.) Tämä tarkoittaa yritykselle esimerkiksi sitä, että prosessia tulee jatkuvasti mitata, asiakkaiden tar-

peita arvioida säännöllisesti uudelleen, ja prosessityöntekijöitä sitouttaa. Page esittelee jatkuvan kehittämisen pyörän (the continuous improvement cycle), joka sisältää vaiheita prosessien jatkuvan kehittämisen tueksi. Vaiheita on neljä: arvioi (evaluate), testaa, arvioi (assess) ja toteuta. Ensimmäisessä arviointivaiheessa mietitään, olisiko liiketoimintaprosessissa mahdollisuuksia kehittämiselle. Tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi täyttääkö prosessi asiakkaan tarpeet, seuraavatko prosessityöntekijät dokumentoitua prosessia, saavatko sidosryhmät tarvitsemansa prosessista ja toimittavatko kolmannet osapuolet sen, mitä ovat luvanneet. Aiemmassa vaiheessa kehitetyt mittarit antavat numeerista ja laadullista tietoa, jonka avulla voidaan tunnistaa ongelmia. Kun arvioinnin perusteella on tunnistettu ongelmakohtia tai kehittämismahdollisuuksia, tarpeelliset muutokset prosessiin on tehty, ja kehittämispäämäärä on valittu, muutos toimeenpannaan melko pitkälti samalla tavalla kuin prosessinkehittämisen kahdeksannessa vaiheessa, mutta pienessä mittakaavassa. Jatkuvan kehittämisen kolmannessa vaiheessa tarkastellaan, miten pienessä mittakaavassa testatut muutokset toimivat, jotta ymmärretään, miten tulee toimia kun ne toimeenpannaan suuremmassa mittakaavassa. Testauksesta saatua tietoa tulisi analysoida ja sen perusteella tehdä hienosäätöä. Page ehdottaa myös esikuva-analyysin tekemistä, jotta saadaan parempi kuva siitä, minkälaisia muutoksia pitäisi tehdä. Viimeisessä vaiheessa, kun muutosten onnistumista on arvioitu ja prosessia verrattu muihin yrityksiin tai sisäisiin ryhmiin, uudistettu prosessi otetaan käyttöön samalla tavalla kuin yhdeksännessä vaiheessa, mutta pienemmässä mittakaavassa. Jatkuvalle kehittämiselle olisi myös hyvä luoda suunnitelma, joka sisältää esimerkiksi tarvittavat aktiviteetit jatkuvan kehittämisen varmistamiseksi, kuinka usein ne tulisi tehdä, mitä tekniikoita käytetään ja kuka suorittaa aktiviteetit. (Page 2010, 228–232, 235–239.)

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan mukaan prosessien kehittäminen on sitä, että ”organisaation ydinprosessien tai organisaation tehtävän kannalta muut keskeiset prosessit suunnitellaan uudelleen.” (2002, 27.) Kiiskinen ym. esittelemä malli prosessien kehittämiselle on siis laadittu lähinnä ydinprosesseja silmälläpitäen, mutta se esitellään tässä työssä käyttökelpoisena mallina prosessien kehittämiseen yleisellä tasolla. Malli koostuu viidestä vaiheesta: johdon odotukset ja projektinhallinnan suunnittelu, nykytilanteen analysointi, muutostavoitteiden määrittäminen, uusien toimintamallien suunnitteleminen ja uusien toimintamallien käyttöönotto. (2002, 42–59.)

Ensimmäisessä vaiheessa johdon odotusten perusteella määritetään prosessin kehittämisen tarkoitus ja projektin rajaus. Lisäksi luodaan kustannus- ja hyötylaskelmien avulla taloudellinen pohja muutokselle, ja hyöty- ja riskianalyysillä vältetään mahdollisia häiriötekijöitä projektin aikana sekä parannetaan muutoshallintavalmiutta. Hankkeen tavoitteet tulisi myös linjata vastaamaan organisaation strategisia tavoitteita ja hankkeelle tulisi saada johdon tuki. Projektinhallintaan sisältyy projektin määrittely, suunnittelu, hallinta ja johtaminen, ja projektin päätös, sekä näihin liittyvät projektin henkilöstön hallinta, alihankkijoiden johtaminen, muutoksen johtaminen, laadun- ja riskienhallinta, ongelmatilanteiden hallinta, ja projektin infrastruktuurin hallinta. Onnistunut projektinhallinta auttaa esimerkiksi resurssien käytön optimoinnissa, kun toisistaan riippuvat projektit ja osaprojektit pystytään aikatauluttamaan oikein. (Kiiskinen ym. 2002, 42–43.)

Toisen vaiheen eli nykytilanteen analyysin avulla halutaan saavuttaa ”yhteinen näkemys organisaation nykytilasta, muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta” (Kiiskinen ym. 2002, 43), ja siihen osallistuukin edustajia kaikista organisaation ryhmistä – myös organisaation johdosta. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen onkin tärkeä osa Kiiskisen ym. prosessinkehittämismallia. Analyysin ja sen synnyttämien keskustelujen avulla tunnistetaan heikkoudet nykytoiminnassa ja luodaan muutostarve. Analyysiin on olemassa työkaluja, kuten muutosilmapiirin kartoitus, toimintoketjujen kuvaus ja analysointi, ja toimintojen resurssi- ja kustannusanalyysi. Nykyinen toiminta mallinnetaan prosessikuvausten avulla, jotka tehdään haastattelujen ja pienryhmäistuntojen perusteella, ja joiden laadinnassa tulisi olla mukana käsiteltävän prosessin avainhenkilöitä. Kuvausten yhteydessä käydään myös läpi nykytilanteen ongelmat. Prosessikuvauksen avulla voidaan myös tarkastella prosessin tehokkuutta eli sitä, kuinka useasti tehtävä siirtyy tekijältä tai osastolta toiselle, ja miten tietojärjestelmiä hyödynnetään prosessin edetessä. Analysoinnin avulla arvioidaan myös esimerkiksi sitä, saavuttaako prosessi sille asetetun tavoitteen, luovatko kaikki prosessin vaiheet lisäarvoa lopputulokseen, ja onko prosessin vaiheiden järjestys paras mahdollinen. Analyysivaiheessa on suositeltavaa myös kartoittaa resurssit toimintoanalyysin avulla. Toimintoanalyysissa luetteloidaan kaikki organisaation toiminnot, minkä jälkeen toimintojen käyttämät resurssit kartoitetaan henkilötötyövuosina, henkilöinä ja euroina. Tämän selvityksen avulla nähdään, keskitytäänkö

organisaation tavoitteiden kannalta olennaiseen tekemiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 43–48.)

Kolmannessa vaiheessa selvitetään edellisessä vaiheessa luotujen prosessikuvausten ja resurssikartoitusten avulla muutosmahdollisuudet nykyisissä prosesseissa, tietojärjestelmissä ja rakenteissa. Lisäksi organisaation visioon perustuen luodaan uudet toimintamallit. Nykytilan analyysin perusteella selvinneiden muutosmahdollisuuksien lisäksi voidaan myös käyttää sisäistä ja ulkoista esikuva-analyysia osoittamaan muutosmahdollisuuksia ja organisaation heikkouksia suhteessa alan muihin toimijoihin. Jotta muutostavoitteista saataisiin tarpeeksi haastavia, yrityksen tulisi sen visioon perustuen ennakoida myös tuleva muutostarve. Tällöin sekä nykyisen toiminnan kehittäminen että uusien toimintamallien luominen vaikuttavat muutostavoitteiden määrittämiseen. Asetetuista realistisista mutta haastavista muutostavoitteista johdetaan uudet optimiprosessit sekä muutostoimenpiteet ja muutosohjelma, jotka tähtäävät optimiprosessien toteuttamiseen. Muutosprosessia tulisi myös mitata jatkuvasti ja monipuolisesti selkeiden ja konkreettisten mittareiden avulla. Tavoitteet ja visiot tulisivatkin muuttua konkreettisiksi ja aikataulutetuiksi osatavoitteiksi. Mittarit voivat olla laadullisia tai numeerisia, kunhan ne mittaavat oikeita asioita. (Kiiskinen ym., 2002, 49–54.)

Neljännessä vaiheessa tavoitteena on luoda sellainen optimitoimintatapa, jonka avulla mahdollistetaan muutostavoitteiden toteuttaminen. Lisäksi neljänteen vaiheeseen kuuluu tarvittavien muutostoimenpiteiden konkretisointi. Uusi toimintatapa laaditaan muutostavoitteiden ja nykytila-analyysin perusteella noin 5-10 avainhenkilön muodostamisessa prosessikohtaisissa työryhmissä, joihin saattaa kuulua myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Prosessista poistetaan turhat vaiheet ja toiminnot, ja tehdään suunnitelma uuden toimintamallin vaatimista osaamistarpeista, resursseista ja tietojärjestelmätuesta. Myös uudesta toimintamallista tehdään prosessikaavio, ja lopuksi täsmennetään uuden toimintamallin vaatimat ”osaamistarpeet, fyysiset rakenteet, päätöksentekorakenteet, ohjausmalli sekä kustannusvaikutukset kokonaisuuden kannalta.” (Kiiskinen ym. 2002, 56.) Viimeinen vaihe tähtää muutosten konkreettiseen toteuttamiseen. Muutos voidaan toteuttaa kerralla koko organisaatiossa tai ensin pilottiyksikössä. Pilottiyksikön käyttö voi motivoida ja sitouttaa ihmisiä muutoksiin, ja uutta toimintatapaa voidaan testata pienemmillä resursseilla. (Kiiskinen ym. 55–56, 59, 62.)

Marjanovic ja Seethamraju ottavat hieman erilaisen näkökannan prosessien kehittämiseen painottamalla prosessien kehittämisen tietonäkökulmaa. Tieto voi olla dokumentoitavissa tai koodattavissa tai se voi olla hiljaista tietoa, joka sisältyy ihmisten ajan myötä kehittämään kokemukseen. Liiketoimintaprosessien kehittämismetodologia onkin ”monimutkainen, tietointensiivinen yhteistyöprosessi, joka koostuu sarjasta koordinoituja, kontekstualisoituja tiedonhallintaprosesseja.” (mukaillen Marjanovic & Seethamraju 2009.) Nämä tiedonhallintaprosessit taas liittyvät esimerkiksi eksplisiittisen ja kokemusperäisen tiedon hankintaan, luomiseen, siirtämiseen ja soveltamiseen. Useimmat metodologiat eivät kuitenkaan pidä tietoa prosessinkehittämisen keskeisenä osana (Dalmaris ym. 2007, teoksessa Marjanovic & Seethamraju 2009). Perinteiset prosessinkehitysmallit ”usein hämärtävät henkilökohtaisen ja kollektiivisen prosessitiedon roolin.” (mukaillen Marjanovic & Seethamraju 2009.) Parhaat tulokset saataisiinkin keskittymällä prosessinkehittämisessä yksittäisten henkilöiden prosessitietoon sen sijaan, että resursseja käytetään olemassa olevien prosessien kartoittamiseen ja mallintamiseen. (Marjanovic & Seethamraju 2009.)

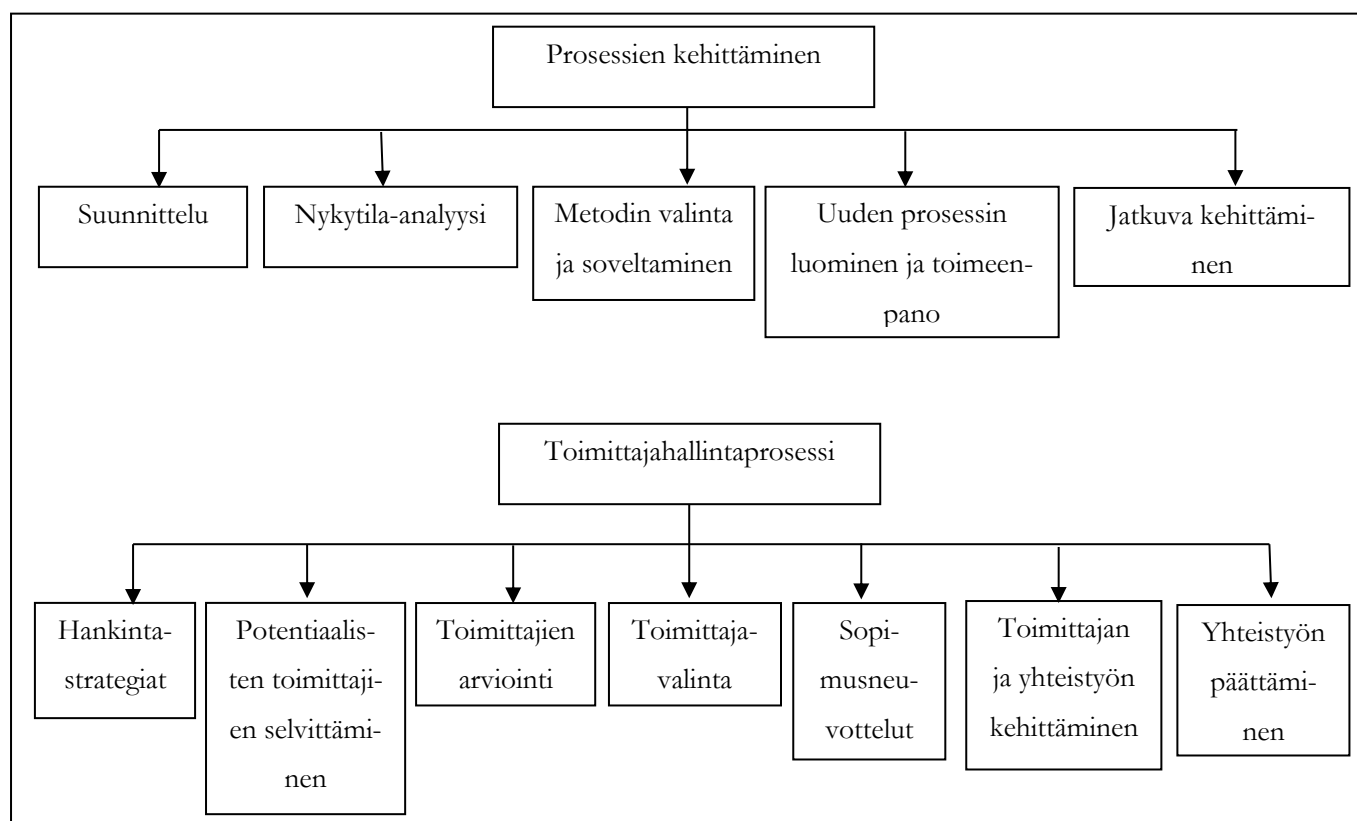
Marjanovic ja Seethamraju esittelevät mallinsa tapausesimerkin avulla. Prosessien kehittäminen alkaa analyysivaiheesta, joka jakautuu alustavaan analyysiin (preliminary analysis) ja yhteisanalyysiin (collaborative analysis). Alustavassa analyysissä tarkasteltiin tapausyrityksessä esimerkiksi, missä asiantuntijuus sijaitsi, erosivatko eri henkilöiden käsitykset prosessista, ja miksi eri henkilöiden käsitykset prosessista erosivat. Tietojen keräämisessä hyödynnettiin työpajoja, joissa oli osallistujia kaikista yksiköistä, ylimmästä johdosta ja päättäjistä. (2009.)

Yhteisanalyysissä käytettiin myös työpajoja, joissa uuden prosessin analyysi ja yhteissuunnittelu toteutettiin. Tarkoituksena oli keskittyä olemassa olevien prosessien sijasta siihen, millainen tulevan prosessin tulisi olla. Työpajoille esiteltiin aluksi geneerinen malli. Tulevien prosessien tunnistamisen jälkeen tarkoituksena oli työstää prosessia takaperin. Lisäksi olemassa olevat resurssit haluttiin järjestää siten, että uusi prosessi saavutettaisiin. Yhteisanalyysin jälkeen työpajoissa suunniteltiin uusia versioita avainpäättöksentekotehtävistä ja niihin liittyvistä käytännöistä. Myös toimeenpanovaihe koostui tiedonhallintaprosesseista. Kun työpajat olivat ohi ja lopputulokset dokumentoitu, tieto

lähetettiin eri yksiköihin analysointia ja keskustelua varten. Yksiköltä saadun palautteen jälkeen kehittämisryhmä loi toimeenpanosuunnitelman uudelle prosessille. (Marjanovic & Seethamraju 2009.)

### 3.3 Yhteenveto

Kuviossa 1 on esitetty kirjallisuuskatsauksen perusteella luotu työn viitekehys. Erityisesti prosessien kehittämisen viitekehys on luotu yhdistelemällä esitetyn kirjallisuuden eri mallien vaiheita yhden selkeän kokonaisuuden luomiseksi.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Kuten edellä esitetty kirjallisuuskatsaus osoittaa, toimittajahallinta on yllättävän laaja ja monitulkintainen käsite. Yhteistä kaikille teoksille on lähinnä oikean toimittajan valinnan ja koko toimittajahallintaprosessin merkittävyyden korostaminen.

Esitellyt teokset ovat eri mieltä esimerkiksi toimittajahallintaan sisältyvistä kokonaisuuksista. Osassa teoksista ei esimerkiksi huomioida toimittajavalintaa osana toimittajahallintaprosessia – vaikka myös näissä teoksissa valintaa on laajalti käsitelty omana ko-

konaisuutenaan. Osassa teoksista toimittajahallinta nähdään siis lähinnä jo valitun toimittajan kehittämisenä.

Yllättävää monessa teoksessa on myös se, ettei niissä mainita ollenkaan tietojärjestelmien merkittävyyttä toimittajahallinnassa - onhan nykyään yrityksissä lähes kaikki mahdollinen automatisoitu, ja tietojärjestelmä voi tukea erilaisia prosesseja hyvinkin merkittävästi. Ainoastaan Payne (2006) ja Park ym. (2010) käsittelevät aihetta artikkeleissaan.

Vaikka esitellyissä teoksissa on eroavaisuuksia, on niissä myös monia yhtäläisyyksiä. Useissa teoksissa esimerkiksi määritetään ensin ostostrategia, joka ohjaa vahvasti toimittajavalintaa ja -hallintaa ohjaamalla ostajan kohdistamaan erilaisia toimenpiteitä erilaisissa hankintatilanteissa. Useammassa teoksessa korostuu myös toimittajien luokittelu niiden kehittämisvaiheessa, koska kaikki toimittajat eivät ole ostajalle samanarvoisia, eikä niihin siksi kannata panostaa samalla tavalla.

Ostostrategioiden määrittelyn lisäksi esimerkiksi tiedonhankinta ja tarjouspyyntöjen laatiminen, potentiaalisten toimittajien listan vaiheittainen lyhentäminen, matemaattisten keinojen tai muunlaisten mallien käyttö toimittajavalinnan tukena, neuvotteluihin valmistautuminen, palvelutaso- ja muiden sopimusten merkitys, toimittajan ja yhteistyösuhteen kehittäminen, toimittajan suorituskyvyn mittaaminen ja toimittajatapaamisten merkitys esiintyvät useampaan otteeseen. Eroja onkin lähinnä yksityiskohdissa, kuten millaista mallia toimittajavalintaan käytetään, minkälaisin keinoin toimittajaa ja suhdetta kehitetään, tai minkälaisilla mittareilla toimittajia arvioidaan. Joissain teoksissa esimerkiksi annetaan konkreettiset esimerkit käytettävistä mittareista ja valintakriteereistä, kun taas osassa puhutaan niistä vain hyvin yleisellä tasolla – vaikka kaikki ovatkin yhtä mieltä suorituskyvyn mittaamisen tärkeydestä.

Merkittävä yhteinen tekijä useammalle teokselle on myös sen painottaminen, että ostajan ja toimittajan välillä tulee olla avointa kommunikointia ja yhteistyötä. Esimerkiksi toimittaja-arvioinnin tulokset kehoitetaan kertomaan toimittajalle, joka pystyy tämän perusteella parantamaan suorituskyykyään toimittajalle tärkeillä osa-alueilla. Myös toimittajatapaamisten merkitystä korostetaan, ja ostajan omasta yrityskuvasta huolehtiminen toimittajahallintaprosessin osana nousee esiin osassa teoksista.



Esitellyissä prosessien kehittämistä käsittelevissä teoksissa on selkeästi enemmän eroja toisiinsa verrattuna kuin toimittajahallintaprosessia käsittelevissä teoksissa, mikä toisaalta oli toivottavaakin, koska prosessin kehittämissuunnitelman pohjaksi haluttiin mahdollisimman monipuolisia näkökulmia aiheeseen. Tietyt asiat, kuten nykytilan analyysi, prosessikartan piirtäminen ja toimeenpanovaihe, löytyvät melkein kaikista malleista, mutta muuten isompia yhtäläisyyksiä on vaikea havaita. Muut yhtäläisyydet ovatkin lähinnä pienempiä yksityiskohtia, jotka esiintyvät vain kahdessa tai kolmessa esitellyistä malleista.

Yhteistä lähes kaikille esitetyille prosessienkehittämismalleille on esimerkiksi, kuten aiemmin on mainittu, nykytilan analyysi, joka saattaa ilmetä hieman eri muodoissa. Kun Adesola ja Baines (2005) puhuvat yrityksen liiketoimintaprosessien ymmärtämisestä, puhuvat Saad ja Siha (2008) sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön tarkastelusta, Marjanovic ja Seethamraju (2009) alustavasta- ja yhteisanalyysistä, ja Kiiskinen ym. (2002) suoraan nykytilanteen analyysistä. Myös olemassa olevan prosessin sekä uudistetun prosessin kuvaaminen esimerkiksi prosessikaavion avulla tulee esiin useimmissa teoksista.

Kuten toimittajahallinnan toimittajavalintavaiheessa, myös prosessien kehittämisessä on apuna erilaisia vakiintuneita malleja. Esimerkiksi Adesola ja Baines (2005), Page (2010) sekä Marjanovic ja Seethamraju (2009) ovat muodostaneet oman prosessinkehittämismallinsa, mutta kirjallisuudesta nousee selvästi esiin yksi yleisesti käytetty malli: esikuva-analyysi. Esikuva-analyysi mainitaan prosessinkehittämisen yhteydessä kaikissa teoksissa yhtä lukuun ottamatta. Myös muutoksen toimeenpanon valmistelun merkitys mainitaan parissa teoksessa, samoin kuin prosessin testaus mahdollisesti pienemmässä mittakaavassa ennen laajempaa käyttöönottoa.

Molempien käsitteiden yhteydessä erilaisten toimintorajat ylittävien työryhmien, jotka ovat vastuussa toimittajahallintaprosessin tai prosessien kehittämisen eri vaiheista, muodostaminen on esitetyissä teoksissa yleistä. Samoin johdon sitoutuminen tai jopa suora osallistuminen esimerkiksi työryhmien jäseninä saa kannatusta. Myös erilaisten

tavoitteiden ja metodien sitominen yrityksen strategiaan tai visioon esiintyy kummankin käsitteen yhteydessä.

Yllättävää molempien käsitteiden kohdalla on se, että ainoastaan osassa teoksista nostetaan esiin niin sanottu jatkuva kehittäminen tai ylipäänsä prosessien kehityksen lopputuloksen tai toimivan toimittajahallintaprosessin jatkuvuuden varmistaminen. Kun uusi prosessi on toimeenpantu ja se on tuottanut hyviä tuloksia, luulisi olevan erityisen tärkeää varmistaa uuden prosessin toimivuus ja jatkuva kehittäminen tulevaisuudessakin esimerkiksi hyvien tulosten ylläpitämiseksi tai mahdollisten uusien ongelmakohtien nopean ratkaisemisen varmistamiseksi.

.

## 4 Produktin suunnittelu ja toteutus

Tässä osiossa käydään läpi varsinaisen produktin suunnittelua ja toteutusta. Produktin työstäminen aloitettiin prosessikuvauksella, koska produktin toinen osa, kehittämissuunnitelma ja tavoiteprosessin kuvaus, perustuu pitkälti nykyprosessin kuvaukseen.

### 4.1 Prosessikuvaus

Toimittajahallintaprosessin nykytilanteen kuvaamisen suunnittelu aloitettiin tutustumalla alan kirjallisuuteen, jonka avulla luotiin yleinen ostostrategioiden määrittelystä alkava ja yhteistyön päättämiseen päättyvä malli toimittajahallintaprosessista. Tätä yleistä mallia muunneltiin vastaamaan Eläke-Fennian toimittajahallintaprosessia yhteistyössä Eläke-Fennian suunnittelupäällikön kanssa.

Toimittajahallintaprosessi kuvattiin ensin kirjallisesti kirjallisuuden ja Eläke-Fennian suunnittelupäälliköltä saatujen tietojen perusteella. Tämän vaiheen lopputulos on esitetty alla.

1. Ostostrategioiden määrittely
  - a. Selvitetään aikataulut.
  - b. Määritellään vaatimukset toimittajille, eli esimerkiksi valintakriteerit, joiden perusteella toimittaja(t) lopulta valitaan. Kriteerit määritellään hankittavan palvelun perusteella, ja kriteerejä voivat olla esimerkiksi ”miten hyvin toimittajan tarjous vastaa tarjouspyyntöön, onko tarjouksessa huomioitu kaikki tarjouspyynnössä vaaditut asiat, kokonaiskustannukset, onko toimittajalla referenssejä vastaavalta liiketoiminta-alueelta” tai kuinka hyvin toimittajan tarjouksessa esittämät palvelut vastaavat Eläke-Fennian tarpeita. (Hämäläinen, S. 11.9.2013.)
  - c. Määritellään vastuut yrityksen sisällä. Suunnittelupäällikön mukaan on tärkeää, että ”kukin valintaprosessiin osallistuva tietää oman vastuunsa.” (Hämäläinen, S. 11.9.2013.) Myös hankintaprojektissa käytetty tiimi voi vaihdella suuresti projektista toiseen: ”Voi olla, että hankintaprojektiin x nimetään tiimi, jossa on henkilö x Tietohallinnosta, henkilö y liiketoi-

minnasta ja henkilö z konsulttifirma a:sta, kun taas hankintaprojektiin y nimetään henkilö ä Tietohallinnosta ja henkilö v konsulttifirmasta.”  
(Hämäläinen, S. 11.9.2013.)

## 2. Potentiaalisten toimittajien selvittäminen

- a. Potentiaalisten toimittajien selvittämisessä tärkeimpiä lähteitä ovat aiemmat yhteistyökumppanit. Lisäksi potentiaaliset toimittajat listataan yleensä Eläke-Fennian oman aiemman kokemuksen perusteella sekä julkisia lähteitä hyödyntäen. (Hämäläinen, S. 11.9.2013; 19.11.2013.)
- b. Laaditaan pidempi lista potentiaalisista toimittajista.

## 3. Potentiaalisten toimittajien arviointi

- a. Lähetetään tarvittaessa Request for Information (RFI) potentiaalisille toimittajille (Hämäläinen, S. 19.11.2013).
- b. Analysoidaan toimittajilta saadut vastaukset ja valitaan ne toimittajat, joille lähetetään tarjouspyynnöt (Hämäläinen, S. 19.11.2013).
- c. Lähetetään tarjouspyynnöt.
- d. Arvioidaan potentiaalisia toimittajia saadun informaation ja aiemmin määriteltujen valintakriteereiden perusteella.
- e. Lyhennetään potentiaalisten toimittajien listaa arvioinnin perusteella.
- f. Lyhemmän listan perusteella tehdään syvempää tiedonhankintaa, eli esimerkiksi tavataan toimittajia tai käydään sähköpostikirjeenvaihtoa (Hämäläinen, S. 19.11.2013).

## 4. Toimittajan valinta ja sopimuksenteko

- a. Löytyikö sopiva toimittaja?
  - i. Ei → Prosessi aloitetaan alusta
  - ii. Kyllä →
- b. Tehdään lopullinen valinta ja tiedotetaan asiasta kaikille mukana olleille kandidaateille.
- c. Valmistaudutaan neuvotteluihin, eli esimerkiksi asetetaan tavoitteet ja valitaan neuvottelustrategia.
- d. Aloitetaan neuvottelut valitun toimittajan/valittujen toimittajien kanssa.

- e. Tehdään neuvottelujen perusteella sopimukset.
  - i. Sovitaan sopimuksen ehdot. Sopimusten teossa Eläke-Fennia voi hyödyntää IT2010–sopimusehtoja. Käytetyt ehdot riippuvat ostettavasta palvelusta ja sopimusneuvotteluiden lopputuloksesta. (Hämäläinen, S. 11.9.2013.)
  - ii. Tehdään palvelutasosopimus eli sovitaan esimerkiksi palvelutasosta, vastuista, ja ostajan oikeuksista jos tasoa ei saavuteta. Suunnittelupäällikön (Hämäläinen, S. 11.9.2013) mukaan ”ostajan oikeuksiin voidaan lukea esim. hinnan alennukset, sanktiot jne.” Palvelutasosopimusmallit noudattavat melko samaa kaavaa toimittajasta riippumatta, mutta käytettävyyssprosentit, vastuut ja sanktiot muodostetaan toimittajan ja asiakkaan neuvotteluiden perusteella (Hämäläinen, S. 11.9.2013).
  - iii. Tallennetaan sopimukset sopimusarkistoon.
- f. Aloitetaan yhteistyö.

## 5. Yhteistyön hallinta ja kehittäminen

- a. Tehdään suunnitelma yhteistyön hallinnalle ja kehittämiselle.
  - i. Miten toimitaan jos palvelutasosopimuksessa tai muuten sovittua suoritustasoa ei saavuteta, mutta myös yhteistyön hallinta ja kehittäminen vaikka erityisiä ongelmia ei ilmenisikään (jatkuva kehittäminen).
  - ii. Toimenpiteet määräytyvät toimittajan tärkeyden perusteella: Mitä tärkeämpi palvelu on Eläke-Fennialle, sitä tärkeämpää toimiva yhteistyö on. Esimerkiksi, jos kyseessä on pieni palvelu, joka ei ole yhtiön liiketoiminnalle kovinkaan merkityksellinen, yhteistyön kehittämiseen ei välttämättä nähdä paljon vaivaa. (Hämäläinen, S. 11.9.2013.)
- b. Niin sanottujen arkipäivien rutiinien, eli esimerkiksi toimituksen valvonnan ja rahavirtojen hallinnan, organisointi ja automatisointi eli tehostaminen, jolloin aikaa jää tärkeämmille tehtäville.
- c. Huolehditaan omasta yrityskuvasta toimittajaan päin. Tämän vaiheen toimet riippuvat myös toimittajasta. Esimerkiksi organisaatiomuutokset,

nimitykset tietohallinnossa ja liiketoiminnassa sekä isoimmat hankkeet ja projektit voidaan käydä läpi toimittajien kanssa. Yleensä Eläke-Fennian yhteyshenkilön tehtävä on kertoa ajankohtaiset asiat toimittajan yhteyshenkilölle. (Hämäläinen, S. 11.9.2013.)

- d. Järjestetään kuukausittaiset laatupalaverit isoimpien toimittajien kanssa. Palavereissa käydään läpi esimerkiksi palveluiden laatu, palautteet ja kustannukset. (Hämäläinen, S. 19.11.2013.)
- e. Joskus vieraillaan toimittajan järjestämissä tilaisuuksissa. Toimittajat voivat kutsua esimerkiksi tuotekohtaiseen tilaisuuteen, jossa käsitellään esimerkiksi tuotteen elinkaarta, mahdollisia tulevia muutoksia, ja yhteistyöhön liittyviä henkilöitä. (Hämäläinen, S. 11.9.2013.)

- 6. Päätetään yhteistyö tarvittaessa. Eläke-Fenniassa käydään hyvissä ajoin ennen sopimuksen päättymistä sisäinen keskustelu, jossa päätetään, kilpailutetaanko uusi sopimus vai ei. Uusi sopimus kilpailutetaan lähes aina, jolloin toimittajahallintaprosessi alkaa alusta. (Hämäläinen, S. 11.9.2013.)

Kuten aiemmin on mainittu, prosessikaaviota ei pystytty luomaan Eläke-Fennian näkökulmasta täysin alusta alkaen, vaan kirjallisuuden perusteella luotua mallia muokattiin vastaamaan Eläke-Fennian toimittajahallintaprosessia. Syynä tähän oli fuusiosta johtunut toimeksiantajan kiireisyys.

Tämän Eläke-Fennian suunnittelupäällikön kanssa yhteistyössä tehdyn kirjallisen toimittajahallintaprosessikuvauksen perusteella laadittiin nykytilanteesta myös Microsoft Visio -prosessikaavio, joka on esitetty liitteessä 1. Prosessikaavion luomiseen päädyttiin, koska toimeksiantaja toi esille, että yhtiö haluaisi prosessista myös kuvallisen esityksen. Prosessikaavioon sisällytettiin kaikki prosessissa mukana olevat toimijat, ja niiden välinen vuorovaikutus pyrittiin esittämään mahdollisimman tarkasti ja havainnollisesti.

Prosessikaaviota ja kirjallista kuvausta luotaessa pidettiin myös mielessä kehittämiskökökulma, eli mietittiin alustavasti mahdollisia ongelma- ja kehittämiskohteita sekä niiden ratkaisuja, jotka sisällytettäisiin kehittämissuunnitelmaan. Lisäksi prosessikuvauksen tekemisen yhteydessä hyödynnettiin suunnittelupäällikön asiantuntemusta myös

siten, että häntä pyydettiin tunnistamaan käsittelyssä olevasta prosessista kohtia ja osaluueita, jotka kaipaisivat kehittämistä.

## **4.2 Kehittämissuunnitelma**

Myös prosessin kehittämissuunnitelman luominen aloitettiin tutustumalla alan kirjallisuuteen. Kehittämissuunnitelmaa varten käytiin erityisesti läpi työn viitekehystä, jonka perusteella saatiin luotua vaiheet kehittämissuunnitelmalle: prosessin kehittämisen suunnittelu, nykytila-analyysi, kehittämismetodin valinta ja soveltaminen, uudistetun prosessin luominen ja toimeenpano sekä jatkuva kehittäminen.

Huomionarvoista on, että työn tarkoituksena oli luoda kehittämissuunnitelma, jonka avulla pystyttäisiin laatimaan kuvaus tavoiteprosessista. Tarkoituksena ei siis ollut tehdä täydellistä kehittämissuunnitelmaa, jota yksityiskohtaisesti noudattamalla uusi prosessi voitaisiin ottaa suoraan sellaisenaan käyttöön. Tämän takia esimerkiksi uuden prosessin toimeenpanon ja jatkuvan kehittämisen osioissa annetaan lähinnä ehdotuksia mahdollisista toimintatavoista kirjallisuuskatsauksen perusteella. Konkreettisia ehdotuksia tehdään siis lähinnä prosessin uudistamisen osalta.

### **4.2.1 Prosessin kehittämisen suunnittelu**

Kiiskinen ym. aloitti prosessien kehittämisen muun muassa johdon odotusten perusteella määritetyistä projektin tarkoituksesta ja rajauksesta. Lisäksi linjataan hankkeen tavoitteet vastaamaan organisaation strategisia tavoitteita. (2012, 42.) Koska tässä kehittämissuunnitelmassa ei ole mukana Eläke-Fennian johdon panosta, tarkoitus ja rajausta määritetään työn tavoitteiden perusteella.

Tämän prosessinkehittämisprojektin tarkoitus on tehostaa Eläke-Fennian infra-palveluiden toimittajahallintaprosessia. Projektin tavoitteena on tunnistaa nykytila-analyysin avulla Eläke-Fennian nykyisestä toimittajahallintaprosessista kehittämismahdollisuuksia ja etsiä sekä ehdottaa toimivia ja toteuttamiskelpoisia ratkaisuja, minkä perusteella myös luodaan kuvaus tavoiteprosessista. Prosessin kehittäminen vaikuttaa suoraan hankittavien palveluiden laatuun ja sitä kautta esimerkiksi henkilöstön kykyyn suorittaa työnsä tehokkaasti ja parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä taas vaikuttaa esi-

merkiksi asiakastyytyväisyyteen, joka on oleellinen osa yhtiön tavoitetta olla kolmas eläkeyhtiö.

Marjanovic ja Seethamraju (2009) painottivat tiedon merkitystä prosessien kehittämisessä. Aluksi tutkitaan esimerkiksi, missä asiantuntijuus sijaitsee ja eroavatko eri henkilöiden käsitykset prosessista. Tämä työ on toteutettu hyödyntämällä alan kirjallisuutta sekä Eläke-Fennian suunnittelupäällikön asiantuntemusta. Nykytila-analyysi perustuu-kin pitkälti suunnittelupäälliköltä saatuihin tietoihin nykyprosessista. Lisäksi suunnittelupäällikköä pyydettiin kertomaan omat näkemyksensä prosessin kehittämiskohteista. Nykyisen prosessin kuvaus esiteltiin myös Eläke-Fennian Tietohallinnon toiselle suunnittelupäällikölle, jotta prosessikuvauksen oikeellisuus saatiin varmistettua kahden asiantuntijan toimesta. Valitettavasti fuusioon liittyvien kiireiden takia työhön ei saatu useamman henkilön näkökulmia, jotta olisi voitu tarkemmin tutkia esimerkiksi sitä, eroavatko eri ihmisten käsitykset prosessista.

#### **4.2.2 Nykytila-analyysi**

Toisessa prosessin kehittämisen vaiheessa tehdään nykytila-analyysi erityisesti toimittajahallintaprosessin nykytilan kuvauksen avulla. Nykytilaa kuvaava prosessikartta löytyy liitteestä 1 ja kirjallinen esitys luvusta 4.1..

Nykytila-analyysin avulla yritys ymmärtää liiketoimintatarpeensa esimerkiksi arvioimalla nykykäytännöt. Lisäksi analyysi auttaa yritystä ymmärtämään prosessin esimerkiksi määrittelemällä, mallintamalla ja analysoimalla sen. (Adesola & Baines 2005.) Myös Kiiskinen ym. kirjoitti, että nykytila-analyysin perusteella tunnistetaan nykytoiminnan heikkoudet ja luodaan muutostarve. Nykyinen toiminta mallinnetaan prosessikuvauksina, joiden avulla voidaan arvioida prosessin tehokkuutta ja tietojärjestelmien hyödyntämistä. (2002, 44, 46.)

Kirjallisuuskatsauksen perusteella on nähtävissä, että erilaisten ostostrategioiden määrittely erilaisille hankinnoille on tärkeää (esimerkiksi Cousins ym. 2008, 280–285; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2002, 135). Eläke-Fenniassa ostostrategiat ovat kuitenkin hyvin samanlaiset kaikkien palveluiden hankinnassa (Hämäläinen, S. 11.10.2013). Tämä saat-



taa johtaa tehottomuuksiin, jos niin sanotusti vähempiarvoiseen hankintaan käytetään enemmän resursseja kuin olisi tarpeen, tai jos tärkeän palvelun hankintaan ei käytetä tarpeeksi resursseja suhteessa hankinnan merkitykseen. Infra-palvelut on Eläke-Fennian palveluhankinnoissa selkeä oma kokonaisuutensa, mitä voitaisiinkin hyödyntää määrittelemällä infra-palveluiden hankintoihin omat hankintastrategiat kyseisten palveluiden erityispiirteiden ja -vaatimusten perusteella. Infra-palveluita voitaisiin verrata muihin hankittaviin palveluihin esimerkiksi toimittajien saatavuuden osalta tai sen mukaan, kuinka tärkeä mikäkin palvelukategoria on Eläke-Fennian toiminnalle. Tällaisen luokittelun avuksi sopii esimerkiksi ostoportfolioanalyysi (Cousins ym. 2008, 280–282).

Alan kirjallisuudessa on esitetty myös useita eri lähteitä potentiaalisten toimittajien etsimiseen. Eläke-Fenniassa hyödynnetään nykyään useita eri lähteitä, kuten yhteistyökumppaneiden kokemukset, julkiset lähteet ja Eläke-Fennian omat kokemukset (Hämäläinen, S. 11.9.2013; 19.11.2013). Tässä vaiheessa ei siis ole erityistä kehitettävää.

Oikeanlaisten tarjouspyyntöjen laatimista korostettiin monessa teoksessa potentiaalisten toimittajien määrittämisen jälkeen. Myös Eläke-Fenniassa lähetetään tarjouspyynnöt, joiden perusteella laadittuja tarjouksia arvioidaan lopullista toimittajavalintaa tehdessä. Eläke-Fennia voisi tehostaa tarjousten käsittelyä Dominickin ja Lunneyn (2012, 98) ehdotuksella standardoidun vastauslomakkeen käyttämisestä, jolloin tietojen niputtaminen yhteen esimerkiksi Exceliä hyödyntäen ja sitä kautta tarjousten vertailu olisi helpompaa.

Esimerkiksi Cousins ym. (2008) esitti, että alustavan tiedonhankinnan jälkeen tulisi päättää niistä kriteereistä, joita käytetään lopullisen toimittajan valintaan (62). Eläke-Fenniassa valintakriteereitä ovat esimerkiksi miten toimittajan tarjous vastaa tarjouspyyntöön, kokonaiskustannukset sekä mahdolliset referenssit vastaavalta liiketoiminta-alueelta (Hämäläinen, S. 11.9.2013). Eläke-Fennia voisi hyödyntää myös muita, alan kirjallisuudessa esitettyjä kriteereitä. Esimerkiksi Cousins ym. ehdotti hinnan, laadun, toimituksen, ja joustavuuden lisäksi muita syitä. Muita syitä ovat esimerkiksi ympäristölliset tekijät, kuten elektronisten asiakirjojen käyttö, ja innovaatiokyvyt, eli tuotteiden yhteinen kehittäminen. (2008, 66.) Ilorannan ja Pajunen-Muhosen ehdottamia kriteereitä toimittajien vertailuun on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Toimittajien arviointikriteereitä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 265–266)

<b><u>Kriteerit</u></b>	<b><u>Apukysymyksiä</u></b>
Tilanteen ymmärtäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko toimittaja ymmärtänyt tilanteen oikein?</li> </ul>
Tarpeet ja tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittääkö tarjoaja kiinnittää ostajan huomion epäolennaisiin seikkoihin?</li> <li>• Onko toimittaja ehdottanut jotain sellaista, mitä ostaja ei itse ole huomannut?</li> </ul>
Ratkaisun sopivuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä erityisiä etuja ehdotus tarjoaa?</li> <li>• Mitä varjopuolia ehdotuksella on?</li> </ul>
Hinta, kustannukset, hyödyt ja riskit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko hinnan ja saatavien hyötyjen suhde oikea?</li> <li>• Mitä riskejä toimittajaan/ehdotukseen liittyy?</li> <li>• Onko nähtävissä jotain, mikä voisi muuttaa tilannetta toimittajan tai palvelun suhteen lyhyellä tai pitkällä aikavälillä?</li> </ul>
Toimivan yhteistyön edellytykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä asema ostajalla olisi toimittajan asiakkaana?</li> <li>• Tiedetäänkö toimittajasta tarpeeksi?</li> <li>• Miten ongelmatilanteissa meneteltäisiin?</li> </ul>
Toimittajan osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitkä ovat toimittajan tärkeimmät vahvuudet tämän toimituksen kannalta?</li> <li>• Onko toimittajalla kaikki tiedolliset ja taidolliset edellytykset yhteistyöhön?</li> <li>• Vaatiiko hankinta toimittajan ydinosaamista?</li> </ul>
Toimittajan taloudellinen tila	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten toimittaja pärjää omalla alallaan?</li> <li>• Miten kannattavaa toimittajan liiketoiminta on?</li> </ul>
Tulevaisuus, pitkäjänteinen kehitys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuinka kyvykäs toimittajan johto on?</li> <li>• Miten toimittaja panostaa esim. palvelunsa, teknologiansa tai osaamisensa kehittämiseen?</li> <li>• Mitkä ovat toimittajan pitkäjänteiset tavoitteet?</li> </ul>

Palveluiden kohdalla Iloranta ja Pajunen-Muhonen painottivat lisäksi toimittajan kapasiteetin, resurssien ja osaamisen riittävyyden varmistamista. Osaamista voidaan arvioida esimerkiksi pyytämällä nimeämään kaikki osallistuvat asiantuntijat. Lisäksi toimittajan laatu tulisi varmistaa esimerkiksi kyselemällä tietoja yrityksen laadunvarmistusmenetelmästä, organisaatio- ja prosessikuvaukset, sekä tiedot koulutustasosta. Myös henkilökemioita tulisi arvioida. (2008, 401.)

Valintakriteerit tulisi valita kullekin hankinnalle tai ainakin palvelukategorialle erikseen esimerkiksi ostoportfolioanalyysiin perustuvan luokittelun avulla. Tällöin esimerkiksi infra-palveluille määriteltäisiin erilaiset kriteerit kuin jollekin toiselle palvelukategorialle.

Lisäksi, kuten myöhemmin esitetään, sopivan valintamallin avulla eri kriteereitä olisi mahdollista painottaa eri tavalla sen mukaan, kuinka tärkeiksi ne arvioidaan valintaa tehdessä. Myös erilaisten painotusten avulla voidaan muokata kriteereitä eri hankinnoille sen mukaan, mikä kunkin hankinnan kohdalla on oleellista ja tärkeää.

Pidempää toimittajalistaa tulisi karsia syvemmän tiedonhankinnan avulla, kuten esimerkiksi Cousins ym. (2008, 67–68) esitti: hankitun tiedon tulisi olla oleellista, ajantasaista ja sellaista, että sen avulla toimittajia voidaan vertailla eri valintakriteereillä. Tietoa voidaan saada esimerkiksi vierailemalla toimittajien luona. Eläke-Fenniassa pidempää toimittajalistaa karsitaan syvemmän tiedonhankinnan avulla (Hämäläinen, S. 11.9.2013), joten erityisiä kehittämiskohteita ei tästä prosessin vaiheesta löydy.

Monissa teoksissa ehdotettiin myös erilaisten valintamallien käyttöä toimittajavalinnassa. Käyttökelpoinen malli Eläke-Fennian toimittajavalintaan voisi olla esimerkiksi Cousinsin ym. (2008, 69–73) esittelemä AHP-malli, jossa valintakriteerit saavat eri painoarvot niiden tärkeyden perusteella. Vastaavia malleja, joissa eri kriteerit saavat eri painoarvoja, ovat myös esimerkiksi Ordoobadin ja Wangin (2011) esittelemä lineaarinen painotetun keskiarvon metodi tai Dominickin ja Lunneyn (2012, 100–101) tulokortteihin perustuva valintamalli. Jotakin näistä malleista hyödyntämällä Eläke-Fennia pystyisi painottamaan eri kriteereitä eri tavalla sen mukaan, mikä niiden merkittävyys on hankittavana olevan palvelun kannalta. Lisäksi mallit tarjoaisivat numeerista tietoa päätöksenteon tueksi, jolloin eri toimittajien keskinäinen vertailu olisi helpompaa.

Neuvotteluihin valmistautuminen on myös tärkeää toimittajahallintaprosessin onnistumisen kannalta, koska neuvotteluihin perustuvat sopimukset määrittävät pitkälti yhteistyösuhteen laadun ja onnistumisen mittarit. Eläke-Fenniassa neuvotteluihin valmistautuminen on alue, jota olisi mahdollista kehittää, koska nykytilanneprosessikuvauksen perusteella valmisteluille ei anneta tarpeeksi suurta painoarvoa. Dominick ja Lunney kehottivat valmistautumaan neuvotteluihin esimerkiksi tunnistamalla paras tarjous jokaisen ehdon kohdalla, priorisoimalla ehdot ja päättämällä mahdollisista uhrauksista (2012, 108–109). Lisäksi neuvotteluihin valmistautumista voitaisiin syventää esimerkiksi Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008) esittelemien vaiheiden avulla: Ensimmäisenä vertaillaan ehdotuksia ja tarjouksia, ja esitetään kysymyksiä, kuten: Miten tarjoukset

täyttävät vaatimukset ja odotukset? Täyttääkö yksikään ehdotus tavoitteita halutulla tavalla? Miten tarjoukset eroavat keskenään ja mistä erot viestivät? Mitä tarjoukset kerrottavat toimittajien kustannusrakenteista? Miten tarkistaa ja minimoida mahdolliset riskit? (296–297.) Tämän jälkeen arvioidaan neuvotteluasemat esittämällä kysymyksiä, kuten: Kuinka kiinnostavana eri toimittajat pitävät tätä hankintaa? Miten toimittaja kokee oman asemansa ostajan suhteen? Mitkä ovat neuvottelijoiden henkilökohtaiset tavoitteet? Mihin kustannuseriin neuvotteluilla voidaan vaikuttaa? (297–298.) Tämän jälkeen asetetaan tavoitteet, eli ihannetulos, jota tavoitellaan, heikoin hyväksyttävissä oleva sopimus, ja paras vaihtoehto sopimukselle, eli miten toimitaan, jos ei saavuteta edes heikointa hyväksyttävissä olevaa sopimusta (299). Lopulta valitaan neuvottelustrategia: Miten ja millä keinoilla pyritään tavoitteisiin? Mitkä ovat viestit ja argumentit? Miten vahvistaa näkökulmia? Miten osoittaa olevansa vakavissaan? Mitkä ovat osallistujien roolit? Miten reagoidaan vastapuolen toimenpiteisiin? Miten osataan varautua yllätyksiin käänteisiin? (300.)

Neuvotteluiden lopputuloksena syntyy sopimus ja palvelutasosopimus. Esimerkiksi Cousins ym. (2008, 281–282) ehdotti, että päätökset sopimuksista ja niihin liittyvistä mittareista perustetaan ostoportfolioanalyysiin. Myös Lambert ja Schwieterman (2012) ehdottivat, että ainakin avaintoimittajien kanssa luotaisiin räätälöityjä tuote- ja palvelusopimuksia vastaamaan syvemmän yhteistyösuhteen vaatimuksia. Neuvotteluiden perusteella syntyvä sopimus voi noudattaa Eläke-Fenniassa IT2010-sopimusehtoja, mutta esimerkiksi käyttöpalveluiden sopimukset syntyvät aina sopimusneuvotteluiden perusteella. Palvelutasosopimukset taas ovat melko samanlaisia toimittajasta riippumatta esimerkiksi sanktioita lukuun ottamatta. (Hämäläinen, S. 11.9.2013; 19.11.2013.) Eläke-Fennian olisikin hyvä räätälöidä myös palvelutasosopimuksia selkeämmin esimerkiksi ostoportfolioanalyysin perusteella, koska eri palveluiden kohdalla voi olla hyvinkin erilaisia vaadittuja suoritustasoja ja menestyksen mittareita. Palvelutasosopimusten selkeämpi räätälöinti tukisi siis sitä ajatusta, että kaikki toimittajasuhteet eivät ole yhtä tärkeitä, ja Eläke-Fennia voisi erilaisten palvelutasosopimusten kautta kohdistaa resurssejaan oikein esimerkiksi toimittajan suoritusta arvioitaessa, kun kaikkiin toimittajiin ei kohdistettaisi yhtä paljon toimenpiteitä.

Dominick ja Lunney kehottivat ryhtymään sopimuksenhallintaprosessiin sopimuksen laatimisen jälkeen. Tämän prosessin avulla varmistetaan, että osapuolet täyttävät sopimuksessa sovitut velvoitteet, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi aikataulujen pitämisen varmistamista sekä strategisista asioista, saavutuksista ja kehitettävien osa-alueiden toimintasuunnitelmista keskustelemista toimittajien kanssa. Sopimuksenhallintaprosessin voi aloittaa esimerkiksi luomalla Excel-taulukon, johon kirjataan ne tehtävät, jotka tulee olla tehtyinä tiettyyn päivään mennessä. Ostaja seuraa tätä taulukkoa ja pitää yhteyttä toimittajaan, jotta aikataulut pitävät. (2012, 147–148.) Sopimuksessa sovittujen velvoitteiden noudattamisen seuranta voidaan myös toteuttaa toimittajatapaamisissa, joita käsitellään myöhemmin tässä luvussa. Eläke-Fenniassa ei tällä hetkellä ole erityistä sopimuksenhallintaprosessia, joten sellainen voitaisiin jossain muodossa ottaa käyttöön.

Kirjallisuuskatsauksessa esitetyissä teoksissa painotettiin hankittavien palveluiden ryhmittelytöiden tärkeyttä myös siinä vaiheessa, kun toimittajiin ja yhteistyöhön kohdistettavia kehittämistoimenpiteitä suunnitellaan. Esimerkiksi Dominick ja Lunney kehittivät muodostamaan allianssin niiden toimittajien kanssa, joita yritys pitää partnereinaan. Kriteereinä voivat olla esimerkiksi tuotteen saatavuuden helppous ja tuotteen tärkeys yrityksen missiolle. (2012, 152.) Myös Lambert ja Schwieterman totesivat, että yrityksen tulisi valita avaintoimittajat, joiden kanssa muodostetaan läheisempi yhteistyösuhde. Toimittajien segmentoinnin kriteereitä voivat olla esimerkiksi tuottavuus, kasvu ja vakaus, kriittisyys, vaadittu palvelutaso ja toimittajan kapasiteetti. Prosessinkäsitteelliset tulokset tulisi myös jakaa toimittajien kanssa, jotta toimittaja sitoutuisi yrityksen päämäärien tavoittelemiseen. Avaintoimittajien kanssa järjestetään myös säännöllisiä tapaamisia sekä tuote- ja palvelusopimuksen toimeenpanon yhteydessä että edistymisen ja suoriutuksen valvomista varten, ja toimittajien ja toimittajasegmenttien kanssa tunnistetaan ja kehitetään yhdessä kehittämismahdollisuuksia. (2012.) Valitun toimittajan kehittäminen voidaan perustaa myös ostoportfolioanalyysin luokitteluun, jolloin eri toimittajiin kohdistetaan eri toimenpiteitä luokittelun perusteella (Cousins ym. 2008, 285).

Eläke-Fenniassa yhteistyön hallinnan ja kehittämisen toimenpiteet määräytyvät toimittajan tärkeyden perusteella, jolloin pienemmän ja vähemmän merkityksellisen toimittajan ja yhteistyön kehittämiseen ei välttämättä nähdä paljoa vaivaa (Hämäläinen, S. 11.9.2013). Esimerkiksi ostoportfolioanalyysia hyödyntämällä Eläke-Fennia pystyisi

kuitenkin luomaan selkeämmät luokat, joille luodaan omat kehittämisstrategiat. Tällöin toimittajan ja yhteistyön kehittäminen olisi selkeämpää ja paremmin hallinnoitavissa, kuin jos kaikille toimittajille luodaan omat suunnitelmat. Tähän vaiheeseen kuuluu nykyään lähinnä omasta yrityskuvasta huolehtiminen toimittajaan päin, mikä tarkoittaa sitä, että Eläke-Fennian yhteyshenkilö käy toimittajien yhteyshenkilöiden kanssa läpi esimerkiksi organisaatiomuutokset, nimitykset liiketoiminnassa, sekä isoimmat hankkeet ja projektit. Lisäksi silloin tällöin vieraillaan toimittajien järjestämissä tilaisuuksissa. (Hämäläinen, S. 11.9.2013.) Eläke-Fennia järjestää myös kuukausittaisia laatupalavereita isoimpien toimittajien kanssa. Näissä palavereissa käydään läpi esimerkiksi palveluiden laatu, palautteet ja kustannukset. (Hämäläinen, S. 19.11.2013.) Nämä tapaamiset olisivat hyvä väylä esimerkiksi jäljempänä käsitellyn mittauksen ja arvioinnin tulosten jakamiseen, jotta toimittajat voisivat kehittää suoritustaan erityisesti Eläke-Fennialle tärkeillä osa-alueilla. Lisäksi toimittaja voi vastavuoroisesti kertoa kehitysideoistaan Eläke-Fennialle. Toimittajan ja yhteistyön kehittämisessä Eläke-Fennia voisi olla aktiivisempi myös esimerkiksi järjestämällä erilaisia tilaisuuksia ja koulutustapahtumia toimittajilleen: Eläke-Fennia voisi järjestää toimittajilleen vastaavia tilaisuuksia, kuin missä yhtiön edustajat itse käyvät. Tilaisuuksissa voitaisiin käydä läpi esimerkiksi samoja asioita, joita nyt kommunikoidaan yhteyshenkilöiden välillä, sekä yleisempiä liiketoimintaympäristöön liittyviä muutoksia, kuten teknologiamuutoksia.

Yhteistyön kehittämisessä merkittävää voisi olla myös tuotteiden yhteinen kehittäminen, koska Eläke-Fennialla on käytännön kokemusta toimittajan toimittamien palveluiden käyttämisestä. Samalla molemmat osapuolet hyötyvät, kun toimittajalla on tarjota parempi tuote ja Eläke-Fennia saa paremmin omiin tarpeisiinsa räätälöidyn ja mahdollisesti paremmin toimivan tuotteen, jolloin myös sen tyytyväisyys toimittajaan lisääntyy. Tämä yhteinen kehittäminen voisi parantaa tuotteen lisäksi siis myös yhteistyön ja toimittajasuhteen laatua.

Toimittajia tulisi myös arvioida osana toimittajahallintaprosessia. Esimerkiksi Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan toimittajasuhteen synnyttyä pyritään toimittajan suoritusmittaamalla varmistamaan, että toimittaja noudattaa annettuja ohjeita ja täyttää tarpeen. Myös mittaamista varten toimittajat tulisi luokitella tärkeytensä perusteella. (2008, 336.) Myös Cousins ym. (2008, 81) esitti, että toimittajan suorituksen arviointi erilaisilla

menetelmillä voi auttaa toimittajia parantamaan suorituskyykyään, kun he saavat tiedon suorituksensa tasosta ja ostajan toimittajalle asettamista vaatimuksista. Dominickin ja Lunneyn mukaan toimittajien arvioinnista päätettäessä tulee päättää arvioitavat toimitajat, ketkä osallistuvat arviointiin, mitä mittareita käytetään, miten tietoa kerätään ja miten sitä käytetään (2012, 150–151). Eläke-Fenniassa arviointia tehdään tällä hetkellä lähinnä, kun vertaillaan potentiaalisia toimittajia ja tehdään lopullinen valinta. Suunnittelupäällikön mukaan yksi nykyisen prosessin puutteista onkin se, että toimittajien suorituksen mittaamiseen ja seurantaan ei ole mittaristoa (Hämäläinen, S. 11.9.2013).

Kirjallisuuskatsauksessa esitettiin erilaisia kriteereitä, joita voitaisiin käyttää toimittajan suorituksen arvioimiseen. Nämä mallit keskittyivät kuitenkin yleisempiin tuotteisiin tai suoraan tavaroihin, joten niitä ei kannata soveltaa sellaisenaan tässä työssä. Tietojärjestelmien toimittajien suorituksen arvioimiseen on luotu omia, niiden erityispiirteet huomioon ottavia malleja. IT-järjestelmien toimittajia varten on esimerkiksi luotu oma tasapainotettu IT-tuloskortti, josta kirjoittavat esimerkiksi Epstein ja Rejc. Tämä tasapainotettu IT-tuloskortti noudattaa Kaplanin ja Nortonin alkuperäisen tasapainotetun tuloskortin kaavaa, eli siihen sisältyy oppimis- ja kasvunäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, asiakasnäkökulma ja taloudellinen näkökulma. Tasapainotetussa IT-tuloskortissa oppimis- ja kasvunäkökulmaan liittyy esimerkiksi sopivat pääoma- ja henkilöresurssit sekä sopivat yritysjärjestelmät, kuten koulutus, suorituskyykyyn mittaaminen ja kannustinjärjestelmät, organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri. Nämä tekijät vaikuttavat sisäisiin IT-prosesseihin, kuten standardointiin, integraatioon, turvallisuuteen ja yleiseen IT-prosessien, -tuotteiden ja -palveluiden laatuun. Nämä kaksi näkökulmaa taas vaikuttavat asiakasnäkökulmaan, joka voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen osaan. Sisäisen asiakkaan tyytyväisyys näkyy parempana tuottavuutena, luovuutena ja työn laatuun, kun ulkoisen asiakkaan tyytyväisyys näkyy korkeampana uskollisuutena, uusasiakashankintana ja parempana myyntinä. Taloudellisen näkökulman kannalta nämä kaksi asiakasulottuvuutta johtavat joko tulojen kasvuun tai kustannusten laskuun. (2005.) Mahdollisia tasapainotetun IT-tuloskortin tavoitteita ja niihin liittyviä mittareita, jotka voisivat soveltua myös Eläke-Fennian tarpeisiin, on esitelty taulukossa 2

Taulukko 2. Tasapainotetun IT-tuloskortin tavoitteita ja mittareita (Epstein & Rejc 2005)

<b>Tavoitteet</b>	<b>Mittarit</b>
<b>Taloudelliset</b>	
Yrityksen pitkän aikavälin tuottavuus/menestys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulojen kasvu</li> <li>• EVA (Taloudellinen lisäarvo)</li> </ul>
Yrityksen lyhyen aikavälin tuottavuus/menestys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuottojen kasvu</li> <li>• Kustannusten aleneminen (%)</li> </ul>
<b>Sisäiset asiakkaat</b>	
Arvon kasvaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-projektien kannattavuus</li> </ul>
Asiakasuskollisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-aktiviteettien asiakastytyväisyys</li> </ul>
<b>Ulkoiset asiakkaat</b>	
Laadun paraneminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähemmästä muokkaamistarpeesta aiheutuneet säästöt (€)</li> </ul>
Tuottavuuden paraneminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijän tuottavuuden paraneminen prosentteina</li> </ul>
<b>Sisäiset prosessit</b>	
IT-prosessit, -tuotteet ja -palvelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-järjestelmän palvelukatkokat vuodessa (h)</li> </ul>
Turvallisuuden lisääntyminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnittelemttomat IT-palvelukatkokat (%)</li> </ul>
Konsolidoitu, standardisoitu ja virtaviivaistettu IT-infrastrukturi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niiden IT-sovellusten määrä, joita ei ole täysin integroitu kokonaisjärjestelmään</li> <li>• Standardisoitujen laitteistojen, tietokantojen, viestintä- ja sovellusjärjestelmien yms. osuus (%)</li> </ul>
<b>Oppiminen ja kasvu</b>	
Suorituskyvyn mitta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentoitujen ja mitattujen IT-prosessien osuus (%)</li> <li>• Kuinka suuri osa projekteista arvioidaan investoinnin takaisinmaksuajan mittareilla (%)</li> </ul>
IT-taitojen ja -tietojen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-tietojen ja -taitojen kehittämiseen investoitu rahamäärä</li> <li>• IT-ammattilaisten määrä per työntekijä</li> </ul>

Mittareita tulisi valita vain sen verran, ettei niiden määrä johda byrokratiaan ja hämmennykseen. Lisäksi suorituskyvyn mittareita pitää pystyä muokkaamaan olosuhteiden muuttuessa, jotta ne olisivat ajankohtaisia ja edustaisivat yrityksen liiketoiminnalle tärkeitä asioita. (Epstein & Rejc 2005.)

Budd ja Malcolm jakavat IT-mittarit kolmeen kategoriaan: palvelutasomittarit, IT-prosessimittarit ja IT-komponenttimittarit. Palvelutasomittarit ovat tilastollisia mittauksia, joiden avulla valvotaan IT-palveluiden laatua ja tehokkuutta määriteltujen ajanjaksojen aikana. Mittarien tulisi mitata IT-palveluiden vaikutusta organisaation kykyyn saavuttaa liiketoimintavaatimukset sen lisäksi, että ne mittaavat sitä, saavuttavatko palvelut odotetut suoritustasot. Nämä mittarit sisällytetään palvelutasosopimukseen. IT-prosessimittareiden avulla taas tunnistetaan aikaisia varoitusmerkkejä ongelmista, jotka



voivat heikentää palvelutasoja. IT-komponenttimittarit ovat yksityiskohtaisia mittareita, jotka keskittyvät yksittäisten laitteiden ja IT-työryhmien suorituskyykyyn. Esimerkiksi palvelimia voidaan valvoa, jotta nähdään katkojen esiintymistiheys ja tallennuskapasiteetin ongelmat. Lisäksi help deskejä voidaan valvoa työmäärän ja puheluiden keskimäärien pituuksien avulla. (2001.) Buddin ja Malcolmin ehdottamia mittareita, jotka voisivat soveltua myös Eläke-Fennian tarpeisiin, on lueteltu taulukossa 3.

Taulukko 3. IT-mittareita ja niiden selitykset (Malcolm & Budd 2001)

<b>Mittarit</b>	<b>Selitys</b>
<b>Yleiset IT-mittarit</b>	
Kokonaisasiakastyytyväisyystaso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Käyttäjien tyytyväisyys esimerkiksi asteikolla 1.0–5.0, jolloin tavoitteena olisi vähintään 4.0</li> </ul>
IT-kulut kokonaiskuluista (%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT:hen kuluvat rahat, esimerkiksi työvoimakustannukset, muut kuin työvoimakustannukset ja arvonalenemiskulut, joita tulisi jatkuvasti verrata alan keskiarvoihin ja organisaation tavoitteisiin</li> </ul>
IT-inventaario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajantasainen ja kaikille avoin IT-inventaario kaikista IT-laitteistoista ja -ohjelmistoista</li> </ul>
Palvelupyynnöt, jotka ovat olleet hoitamatta yli 30 päivää	<ul style="list-style-type: none"> <li>Määritetään raja sille, kuinka monta palvelupyyntöä voi olla hoitamatta yli 30 päivää (esimerkiksi alle 5 %)</li> </ul>
<b>Verkko</b>	
Verkon saatavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkon käyttökatkoille asetetaan raja</li> </ul>
<b>Sovellusjärjestelmät</b>	
Sovelluksen saatavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sovelluksen käyttökatkoille tulisi asettaa rajat käyttäjien tarpeen ja kriittisyyden perusteella. Esimerkiksi sähköpostijärjestelmälle raja voisi olla 1 %</li> </ul>
Sovelluksen vasteaika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sovelluksen vasteajalle voi asettaa useita tavoitteita</li> </ul>
Viimeistellyt projektit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aikataulussa suoritettujen projektien määrälle asetetaan tavoitteet</li> </ul>
Kriittisten ongelmien ratkaisu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kriittisten ongelmien ratkaisemiselle asetetaan tavoite, esimerkiksi 85 % näistä ongelmista ratkaistaan neljän tunnin sisällä</li> </ul>
Internet-/intranet-istunnot	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internet-/intranet-istuntojen määrää ja tyypejä valvotaan käytön arvioimiseksi, ja käyttöasteille asetetaan tavoitteet</li> </ul>
<b>Help Desk</b>	
Vastaamiseen kuluva aika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asetetaan tavoite sille, kuinka kauan Help Deskillä kestää vastata puheluun, esimerkiksi 80 %:iin puhelusta vastataan 30 sekunnin sisällä</li> </ul>
Ratkaisu ensimmäisen puhelun aikana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asetetaan tavoite sille, kuinka suuri osa ongelmista ratkaistaan ensimmäisen puhelun aikana, esimerkiksi 60 %</li> </ul>
Hylättyjen puheluiden määrä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asetetaan raja sille, kuinka suuri osuus soittajista lopettaa puhelun ennen Help Deskin vastausta, esimerkiksi 2-10 %</li> </ul>

Sähköposti-/intranet-palvelupyyntöjen prosessointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asetetaan tavoite sille, kuinka nopeasti sähköpostilla tai intranetin kautta tehtyihin palvelupyyntöihin vastataan</li> </ul>
Help Desk -puheluiden määrä per käyttäjä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vastaanotettujen puheluiden määrää per käyttäjä verrataan yleisiin standardeihin</li> </ul>
<b>Työpöytä</b>	
Ongelmien ratkaisuun kuluva aika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asetetaan tavoite sille, kuinka nopeasti työpöytäongelmat ratkaistaan, esimerkiksi yli 80 % ratkaistaan yhden työpäivän aikana</li> </ul>
Salasanapäivitykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asetetaan tavoite salasanapäivityspyyntöihin vastaamiselle, esimerkiksi 95 % pyynnöistä ratkaistaan 30 minuutissa</li> </ul>
Uusien käyttäjätilien luominen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luodaan tavoite uusiin käyttäjätilipyyntöihin vastaamiselle ja uusien tilien loppuun suorittamiselle, esimerkiksi 95 %:iin pyynnöistä vastataan kahden tunnon sisällä ja pyynnot suoritetaan loppuun alle kahdessa päivässä</li> </ul>
Asennusaika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoite sille, kuinka kauan kestää asentaa laitteisto sen jälkeen, kun se on vastaanotettu, esimerkiksi 95 % laitteistosta on täysin asennettu kolmen päivän sisällä</li> </ul>
<b>Tiedostopalvelimet/keskustietokone</b>	
Sovelluslustan saatavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rajat sovelluslustan käyttökatkoille</li> </ul>
Levytilan käyttö	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levytilan käyttöä valvotaan ja verrataan järjestelmäkapasiteettiin</li> </ul>
Järjestelmän varmuuskopiointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Varmuuskopiointijärjestelmiä tarkkaillaan päivittäin vaiheittaisten varmuuskopiointien ja viikoittain täydellisten varmuuskopiointien onnistumisten arvioimiseksi. Onnistuneiden varmuuskopiointien määrälle asetetaan tavoite, esimerkiksi 95 %</li> </ul>
Turvallisuusvaatimusten noudattaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Järjestelmiä valvotaan turvallisuusstandardien noudattamisen näkökulmasta ja raportoidaan tapaukset, joissa niitä ei ole noudatettu</li> </ul>
Tiedostojen palauttaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoitteet menetettyjen tiedostojen palauttamiselle, esimerkiksi vastaus 90 %:iin pyynnöistä tunnin sisällä, ja tiedostojen täysi palauttaminen 40 tunnissa 80 %:ssa pyynnöistä</li> </ul>

Mittausjärjestelmän luomiseksi tulisi valita projektijohtaja valvomaan järjestelmän kehittämistä. Aluksi määritellään sopivat mittarit, asetetaan suorituskysymykset ja kehitetään järjestelmä tiedon keräämiseksi ja analysoimiseksi sekä tulosten raportoimiseksi. Mittarit valitaan organisaation nykyisen suorituskysyvyn ja prioriteettien perusteella. Lisäksi mittareita kehitettäessä tulee ymmärtää liiketoimintaprosessit ja organisaatitavoitteet, käyttää esikuva-analyysia mittaritavoitteiden asettamiseksi ja selventää mittariparametrien määritelmät. Lisäksi täytyy tarkasti dokumentoida ja kartoittaa mittausprosessi, kuten mitä tietoa kerätään, mikä on tietolähde, ja mitä algoritmia käytetään laskemiseen. (Budd & Malcolm 2001.)

Koska tarkan mittariston luominen on edellä esitetyn perusteella monimutkainen prosessi, mittariston kehittämistä ei sisällytetty tähän työhön. Sen sijaan Eläke-Fennialle tehtiin ehdotuksia alan kirjallisuudessa esiintyvistä käyttökelpoisista mittareista. Mittarit tulisi valita hankintojen luokittelun mukaan, koska erilaisilla palveluilla on omat erityispiirteensä ja menestyksen mittarinsa, eikä kaikkien palveluiden toimittajien suoritusta siis välttämättä kannata mitata samalla tavalla. Hyvän perustan mittariston luomiselle antaa myös räätälöity palvelutasosopimus, josta puhuttiin aikaisemmin tässä luvussa. Mittauksen ja seurannan tuloksia tulisi käyttää erityisesti kannustamaan toimittajaa parantamaan suoritustaan. Edellä esitellyissä toimittajatapaamisissa voitaisiin käydä läpi mittauksen tuloksia, jotta toimittaja pystyy parantamaan suoritustaan ja myös tietää, mitkä osa-alueet erityisesti ovat tärkeitä Eläke-Fennialle.

Toimittajahallintaprosessia tukemaan tulisi kehittää myös jonkinlainen tietojärjestelmä. Esimerkiksi Payne totesi, että tällainen järjestelmä voi koostua pääosin toimittajatietokannasta ja menettelytavoista liittyen esimerkiksi tuloskortteihin, palvelutasosopimuksiin ja valintakriteereihin. Ohjelmassa voi olla myös lista kaikista toimittajista ja niiden tuotteista sekä osiot sopimuksille, kontakteille ja sovelluksille. (2006.) Myös Park ym. kehotti hyödyntämään toimittajahallintatietojärjestelmää, jonka moduuleita ovat esimerkiksi hankinta (sourcing), hankinta (procurement), ”hierarkiatekijähallinta” (hierarchical factor management), suorituskysymysarviointi (performance evaluation) ja toimittajasuhteen arviointi (supplier relationship assessment). Tietoa jaetaan ulkopuolisten toimittajien kanssa toimittajaportaalin kautta. (2010.) Lisäksi Page (2010, 160) kehotti miettimään, miten jo olemassa olevia tietokoneohjelmia voitaisiin hyödyntää sen sijaan, että investoitaisiin jopa miljoonia maksavan uuden ohjelmiston hankintaan.

Eläke-Fenniassa ei ole erityistä tietojärjestelmää toimittajahallintaprosessin tueksi. Suunnittelupäällikön mukaan sopimuksien tallentamiseen on olemassa sopimusarkisto, mutta muut materiaalit tallennetaan yleensä Sharepoint-työtilaan tai Tietohallinnon omalle tai yhteiskäyttöiselle verkkolevyllä. Tietojärjestelmän hankkiminen saattaisi kuitenkin tulla kyseeseen tulevaisuudessa. (Hämäläinen, S. 11.10.2013.) Tietojärjestelmän hankkiminen paitsi korvaisi nämä nykyiset käytännöt, niin myös tukisi esimerkiksi arkipäivien rutiinien tehostamista. Kaikki tiedot olisivat kätevästi yhdessä paikassa ja hel-

posti saatavilla sekä hallinnoitavissa. Tässä työssä ei tehdä tarkkoja ehdotuksia järjestelmän laadusta tai moduuleista edellä esitettyjen kirjallisuuskatsauksessa esille tulleiden ehdotusten lisäksi, koska se on työn ja sen tekijän vaikutuspiirin ulkopuolella. Tavoiteprosessikuvauksessa esitetään kuitenkin esimerkkejä siitä, miten tietojärjestelmää voitaisiin hyödyntää toimittajahallintaprosessin tukena. Tavoiteprosessissa esitetty tietojärjestelmä ei ole monimutkainen, koska tietoa käytettävissä olevista resursseista tai mahdollisuuksista ei tätä työtä tehdessä ollut. Esitetyn tietojärjestelmän tarkoitus onkin lähinnä tukea toimittajahallintaprosessia esimerkiksi toimimalla keskitettynä tiedon säilytyspaikkana, mistä mainitsi myös Payne (2006). Todellisuudessa toimittajahallintaa tukevaa tietojärjestelmää pystyttäisiin hyödyntämään hyvin monella muullakin tapaa, kuten kirjallisuuskatsauksesta kävi ilmi.

#### **4.2.3 Kehittämismetodin valinta ja soveltaminen**

Lähes kaikissa esitellyissä prosessien kehittämistä käsittelevissä teoksissa kehoitettiin tekemään esikuva-analyysi prosessin kehittämisen pohjaksi. Tämä kehittämismetodi voisi olla varteenotettava vaihtoehto myös Eläke-Fennialle, mutta koska esikuva-analyysin tekemiseen tarvittavia tietoja ei ollut käytössä tätä työtä tehdessä, esikuva-analyysi sivuutetaan tässä työssä.

Tämän työn kehittämismetodeiksi on valittu prosessikartoitus, koska yksi työn tavoitteista oli prosessikuvauksen luominen nykyprosessista, ja koska kehitysmahdollisuudet tunnistetaan prosessikartoituksen avulla. Lisäksi prosessikartoitusta sovelletaan tekemällä myös uudistetusta prosessista eri aktiviteettien ja toimijoiden väliset suhteet osoittava prosessikaavio sekä luomalla yksinkertaisempi kirjallinen kuvaus. Kehittämismetodeiksi on valittu myös mukailtuna prosessin uudelleensuunnittelu, koska uutta prosessia ei lähdetä luomaan tyhjästä, vaan ainoastaan osia siitä kehitetään miettimällä, millainen prosessin tulisi olla. Lisäksi Pagen (2010, 160) kehittämispyörästä on valittu mukaan viimeinen vaihe eli automaatio, jota sovelletaan miettimällä, miten tietojärjestelmä saataisiin tehostamaan ja tukemaan toimittajahallintaprosessia.

#### 4.2.4 Uudistetun prosessin luominen ja toimeenpano

Prosessin uudelleensuunnitteluvaiheessa esimerkiksi määritetään suorituskykykriteerit uudelle prosessille ja mallinnetaan tuleva prosessi (Baines & Adesola, 2005). Suorituskykykriteerien määrittäminen voitaisiin tehdä esimerkiksi edellä esitetyn prosessin suorituskyvyn mittariston ja esikuva-analyysin avulla. Mittareille saataisiin perusta eli vertailukohta, jonka avulla pystytään arvioimaan, minkälaisiin tuloksiin prosessin pitäisi päästä ja onnistutaanko tässä.

Uutta prosessia luotaessa tulee huomioida myös uudessa toimintamallissa vaaditut osaamistarpeet, resurssit ja tietojärjestelmätuet (Kiiskinen ym. 2002, 56). Tavoiteprosessin mukanaan tuomia uusia osaamistarpeita ovat esimerkiksi ostoportfolion ymmärtäminen ja luokittelun tekeminen, valintamallin ymmärtäminen ja käyttäminen, toimittajien koulutuksen sekä toimittajatilaisuuksien/-tapaamisten suunnittelu ja toteuttaminen, toimittajan ja yhteistyön mittaamiseen, seurantaan ja analysointiin vaadittava osaaminen sekä tietojärjestelmän käyttöönoton ja käytön vaatima osaaminen. Aika- ja raharesursseja vaativat erityisesti toimittajien kouluttaminen ja tapaaminen sekä tietojärjestelmän käyttöönotto ja käyttäminen. Tietojärjestelmätukea on käsitelty tarkemmin uuden prosessin kuvauksen yhteydessä tekemällä ehdotuksia siitä, miten tietojärjestelmää voitaisiin hyödyntää toimittajahallintaprosessin tukena.

Nykytilanneanalyysivaiheessa verrattiin Eläke-Fennian olemassa olevaa prosessia alan kirjallisuudessa esitettyihin malleihin. Analyysin perusteella kävi ilmi, että yhtiön toimittajahallintaprosessi vastasi monin osin alan kirjallisuudessa esiintyneitä yhteisiä teemoja. Analyysin perusteella suurimmat kehittämismahdollisuudet ovat palveluiden luokittelussa, toimittajan ja yhteistyön kehittämisessä, toimittajan seurannassa ja arvioinnissa sekä toimittajahallintaa tukevassa tietojärjestelmässä. Uudistetun prosessin tavoitteiksi voidaankin analyysin perusteella asettaa palveluiden luokittelu ja luokittelun hyödyntäminen toimintatavoista päätettäessä, tietojärjestelmän hyödyntäminen prosessin tukena, yhteistyön kehittäminen mitattavissa olevien tulosten saavuttamiseksi sekä toimittajien relevantti, numeerisia tuloksia tuottava seuranta ja arviointi.

Nykytila-analyysin perusteella tunnistettujen kehittämismahdollisuuksien avulla luotiin prosessikartta Eläke-Fennian tavoitetoimittajahallintaprosessista, joka on esitetty liitteessä 2. Lisäksi tavoiteprosessista luotiin nykytilaprosessin tavoin kirjallinen kuvaus, joka on esitelty alla. Nykytilanneprosessista suoraan uuteen prosessiin siirtyviä vaiheita ei ole selitetty tässä kirjallisessa kuvauksessa uudelleen.

### 1. Ostostrategioiden määrittely

- a. Selvitetään aikataulut.
- b. Luokitellaan hankittavat palvelut esimerkiksi tuoteportfolion avulla ja määritellään luokittelun mukaisesti ostostrategiat.
- c. Määritellään vaatimukset toimittajille. Tallennetaan kriteerit ja niiden tärkeysjärjestys tietojärjestelmään toimittajavalintaa ja -hallintaa varten.
- d. Määritellään vastuut yrityksen sisällä ja luodaan hankintatiimi.

### 2. Potentiaalisten toimittajien selvittäminen

- a. Selvitetään potentiaaliset toimittajat esimerkiksi yhteistyökumppaneiden, omien kokemusten ja julkisten lähteiden avulla.
- b. Laaditaan pidempi lista potentiaalisista toimittajista.

### 3. Potentiaalisten toimittajien arviointi

- a. Lähetetään tarvittaessa Request for Information potentiaalisille toimittajille (Hämäläinen, S. 19.11.2013).
- b. Analysoidaan vastaukset ja valitaan ne toimittajat, joille lähetetään tarjouspyynnöt (Hämäläinen, S. 19.11.2013).
- c. Lähetetään tarjouspyynnöt.
  - i. Hyödynnetään standardoituja vastauslomakkeita.
  - ii. Tarjousten tiedot tallennetaan tietojärjestelmään.
- d. Arvioidaan potentiaalisia toimittajia saadun informaation ja aiemmin määriteltyjen valintakriteereiden perusteella.
- e. Lyhennetään potentiaalisten toimittajien listaa arvioinnin perusteella.
- f. Lyhemmän listan perusteella tehdään syvempää tiedonhankintaa. Saadut tiedot tallennetaan tietojärjestelmään.

#### 4. Toimittajan valinta ja sopimuksenteko

- a. Hyödynnetään valintamallia päätöksenteossa: kaikkia toimittajia arvioidaan saatujen tietojen ja valintakriteereiden avulla asettamalla kriteerit tärkeysjärjestykseen, antamalla vastaavat painoarvot ja laskemalla toimittajien yhteispisteet kaikilta kriteereiltä.
- b. Löytyikö sopiva toimittaja?
  - i. Ei → prosessi aloitetaan alusta
  - ii. Kyllä →
- c. Tehdään lopullinen valinta ja tiedotetaan asiasta kaikille mukana olleille kandidaateille.
- d. Valmistaudutaan neuvotteluihin, eli esimerkiksi asetetaan tavoitteet, valitaan neuvottelustrategia, priorisoidaan ehdot, tunnistetaan parhaat tarjoukset ja päätetään uhrauksista.
- e. Aloitetaan neuvottelut valitun toimittajan/valittujen toimittajien kanssa.
- f. Tehdään neuvottelujen perusteella sopimukset:
  - i. Sovitaan sopimuksen ehdot.
  - ii. Tehdään palvelutasosopimus. Palvelutasosopimus räätälöidään palvelun ja toimittajan tärkeyden tai muun valitun luokittelun (esim. ostoportfolio) mukaan.
  - iii. Sopimukset tallennetaan tietojärjestelmään.
- g. Aloitetaan sopimuksenhallintaprosessi.
- h. Aloitetaan yhteistyö.

#### 5. Yhteistyön hallinta ja kehittäminen

- a. Tehdään suunnitelma yhteistyön kehittämiseksi ja hallinnalle toimittajan ja palvelun tärkeyden mukaan (esimerkiksi ostoportfolioluokittelu).
  - i. Miten toimitaan jos palvelutasosopimuksessa tai muuten sovittua suoritustasoa ei saavuteta, mutta myös yhteistyön hallinta ja kehittäminen vaikka erityisiä ongelmia ei ilmenisikään (jatkuva kehittäminen).
  - ii. Toimenpiteet määräytyvät toimittajan tärkeyden perusteella.
- b. Niin sanottujen arkipäivien rutiinien organisointi ja automatisointi eli tehostaminen.

- c. Huolehditaan omasta yrityskuvasta toimittajaan päin. Tämän vaiheen toimet riippuvat myös toimittajasta.
- d. Laatupalaverit suurimpien toimittajien kanssa.
- e. Toimittajien koulutus.
- f. Tietojärjestelmien ja muiden tuotteiden yhteinen kehittäminen
- g. Vierailut toimittajien järjestämissä tilaisuuksissa.
- h. Toimittajan suorituksen mittaaminen ja seuranta
  - i. Luodaan mittaristo, jonka avulla suoritusta seurataan ja arvioidaan.
  - ii. Viestitään seurannan ja arvioinnin tulokset toimittajille niiden toiminnan ja suorituksen kehittämistä varten.
- i. Kaikki kehittämistoimenpiteet ja -tiedot tallennetaan tietojärjestelmään seurantaa ja toimenpiteitä varten.

#### 6. Päätetään yhteistyö tarvittaessa.

Pagen mukaan muutoksen toimeenpanossa päätetään, kenen tarvitsee tietää muutoksesta, mitä heidän tarvitsee tietää, milloin pitäisi tiedottaa, ja miten muutos kommunikoidaan. Lisäksi toimeenpanoa varten luodaan toimeenpanosuunnitelma, joka voi olla esimerkiksi listaus tehtävistä, jotka täytyy tehdä prosessin toimeenpanemiseksi, milloin tehtävän tekeminen aloitetaan, kuinka kauan se kestää, mitkä muut tehtävät pitää suorittaa ennen käsittelyssä olevaa tehtävää, ja kuka tehtävän suorittaa. Lisäksi toimeenpanosuunnitelma sisältää vaikutusanalyysin, joka voidaan esittää esimerkiksi taulukkomuodossa. Analyysin avulla listataan ne muutokset, joiden on organisaatiossa tapahduttava, jotta uuden prosessin toimeenpano onnistuisi, syyt muutoksille, osastot, liiketoiminta-alueet ja henkilöt joihin muutos vaikuttaa, ja mahdolliset muutoksen aiheuttamat ongelmat. Kommunikaatiosuunnitelmaa varten täytyy tunnistaa, millaista kommunikointia vaaditaan, jotta kaikki osapuolet saavat tarvittavat tiedot muutokseen valmistautumiseen. (2010, 208–210, 213–215.) Eläke-Fennian tulisi prosessihenkilökunnan lisäksi kommunikoida muutoksesta lähinnä olemassa oleville sekä tuleville toimittajilleen. Muutosten kommunikoinnista varten voitaisiin hyödyntää esimerkiksi järjestää toimittajatapaamisia, jotta esimerkiksi mittauksen ja arvioinnin sisällyttämisen perustelu ja viestin mahdollinen muokkaus eri toimittajille olisi helpompaa.



Kiiskisen ym. mallissa muutos voidaan toteuttaa kerralla koko organisaatiossa tai ensin pilottiyksikössä (2002, 62). Myös Page ehdotti uuden prosessin testatusta ennen laajempaa käyttöönottoa. Testaamiseen liittyy päätökset siitä, ketkä otetaan mukaan testaamiseen, mitä testataan, ja missä, milloin ja miten testaus tapahtuu. Lisäksi hyödynnetään palautteenkeräystyökalua, johon kirjataan mahdolliset ongelmat. (2010, 190–192, 201.) Eläke-Fennia voisi kokeilla uudistetun prosessin toimivuutta esimerkiksi yhden uuden kokonaisen prosessin kohdalla, eli alkaen ostostrategioiden määrittelystä, tai kokeilla osaa prosessista, kuten toimittajan ja yhteistyön kehittämistä, jo olemassa olevien toimittajien kanssa. Tällöin tulisi päättää testauksen laajuuden ja ajankohdan lisäksi myös mitä toimittajaa tai toimittajia hyödynnetään testauksessa, ketkä ovat vastuussa testattavien prosessiaktiviteettien toteuttamisesta sekä miten testaamisen aikana esille tulleet näkökulmat kirjataan ylös ja miten niitä hyödynnetään prosessin parantamisessa. Testauksen jälkeen päätetään, tehdäänkö prosessiin hienosäätöä ennen sen laajempaa käyttöönottoa. Toinen vaihtoehto on esimerkiksi prosessin vaiheittainen käyttöönotto, jolloin prosessi otettaisiin kaikkien toimittajien kanssa samalla aikataululla käyttöön, mutta pienemmissä osissa.

#### **4.2.5 Jatkuva kehittäminen**

Kun uusi prosessi on testattu ja toimeenpantu, varmistetaan sen jatkuva kehittäminen. Jatkuva kehittäminen voi tarkoittaa esimerkiksi prosessin jatkuvaa mittausta, asiakkaiden tarpeiden säännöllistä uudelleenarviointia ja prosessityöntekijöiden sitouttamista (Page 2010, 228).

Page (2010, 229–239) esitteli nelivaiheisen kehittämisen pyörän, jota myös Eläke-Fennia voisi hyödyntää prosessien kehittämisessään:

1. Arvioidaan, olisiko liiketoimintaprosessissa mahdollisuuksia kehittämiselle. Esimerkiksi aiemmassa vaiheessa kehitetyt mittarit antavat numeerista ja laadullista tietoa, jonka avulla voidaan tunnistaa ongelmia.

2. Testataan pienemmässä mittakaavassa. Kun on tunnistettu ongelmakohtia tai kehittämismahdollisuuksia, tehdään tarpeelliset muutokset prosessiin ja toimeenpannaan muutos pienessä mittakaavassa.
3. Arvioidaan, miten pienessä mittakaavassa testatut muutokset toimivat, jotta ymmärretään, miten tulee toimia kun ne toimeenpannaan suuremmassa mittakaavassa.
4. Toteutetaan, eli uudistettu prosessi otetaan käyttöön.

Jatkuvalla kehittämiselle tulisi luoda myös suunnitelma, johon sisällytetään tiedot siitä, mitä toimia edellä esitetyt vaiheet vaativat, kuinka usein ne tulee tehdä ja kuka on vastuussa niiden suorittamisesta (Page 2010, 239). Esimerkiksi ensimmäinen vaihe vaatii mittariston avulla saadun tiedon analysointia, jotta nähdään, onko prosessissa kehittämisen varaa. Lisäksi voidaan esimerkiksi kysellä prosessissa mukana olevien henkilöiden subjektiivisia mielipiteitä prosessin toimivuudesta ja mahdollisista kehittämiskohteista. Toisessa vaiheessa tarvittava toimi on esimerkiksi päätös siitä, miten prosessia parannetaan saatujen tietojen perusteella sekä valinta siitä, minkä toimittajan tai toimittajien kanssa kokeillaan hienosäädettyä prosessia. Kolmannessa vaiheessa esimerkiksi analysoidaan testauksen kohteena olleiden toimittajien mittareita ja verrataan niitä lähtötilanteeseen eli tuloksiin, joita saatiin ennen muokatun prosessin testausta. Neljännessä vaiheessa tarvittava toimi on esimerkiksi päätös siitä, miten muutokset kommunikoidaan kaikille osapuolille. Jatkuvan kehittämisen vaiheet voidaan käydä läpi säännöllisin väliajoin, tai jos mittareiden avulla saatua tietoa analysoidaan säännöllisesti, aina kun mittarit osoittavat tarkistamista vaativia muutoksia.

## 5 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyön viimeisessä osassa arvioidaan työtä eli prosessikuvauksia ja kehittämissuunnitelmaa kokonaisuutena sekä pohditaan työn merkitystä toimeksiantajalle.

Yhteistyössä Eläke-Fennian suunnittelupäällikön kanssa pystyttiin luomaan sekä kirjallinen kuvaus että prosessikaavio Eläke-Fennian infra-palveluiden toimittajahallinnan nykytilanteesta, mikä hyödyttää toimeksiantajaa, jolla ei ollut juurikaan kirjallista materiaalia tai kuvausta prosessista ennen opinnäytetyötoimeksiantoa. Prosessikuvauksen avulla prosessia on mahdollista tarkastella ja analysoida tarkemmin, ja lisäksi sitä voidaan hyödyntää uuden eläkeyhtiön toimintatapoja luotaessa. Prosessikuvausta voidaan myös käyttää pohjana, jos Eläke-Fennian tai uuden yhtiön Tietohallinto haluaa myöhemmin tehdä kirjalliset kuvaukset tai prosessikaaviot muiden palveluiden toimittajahallintaprosesseista. Prosessikuvauksen tavoitteena oli luoda ajantasainen kuvaus Eläke-Fennian infra-palveluiden toimittajahallintaprosessista, ja kuvauksesta onnistuttiinkin saamaan toimeksiantajaa hyödyttävä prosessikartta ja kirjallinen kuvaus.

Nykyprosessin kuvaamisen lisäksi prosessi analysoitiin mahdollisten kehittämiskohteiden tunnistamiseksi. Nykytila-analyysin perusteella Eläke-Fennian toimittajahallintaprosessista pystyttiin pienempien yksityiskohtien lisäksi tunnistamaan neljä suurempaa kehityskohdetta: hankittavien palveluiden luokittelu, toimittajan ja yhteistyön kehittäminen, toimittajahallintaa tukevan tietojärjestelmä ja toimittajien seurannassa ja arvioinnissa auttava mittaristo. Kehittämissuunnitelman avulla luotiin kirjallisuuskatsaukseen ja nykytila-analyysin perustuva tavoiteprosessikuvaus. Lisäksi kehittämissuunnitelmassa tehtiin ehdotuksia esimerkiksi mittaristoon, tietojärjestelmään sekä uuden prosessin toimeenpanon menestyksen ja jatkuvan kehittämisen varmistamiseen liittyen. Myös kehittämissuunnitelman ja tavoiteprosessikuvauksen tavoitteissa onnistuttiin, koska nykyprosessista onnistuttiin tunnistamaan kehityskohteita ja niiden perusteella luomaan ehdotus prosessin kehittämisestä.

## Lähteet

Adesola, A. & Baines, T. 2005. Developing and evaluating a methodology for business process improvement. Business Process Management Journal 11.1 . Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-he-lia.fi:2087/abicomplete/docview/220298050/140D2DF09F51A28F65B/1?accountid=27436>. Luettu: 10.7.2013.

Budd, M. & Malcolm, C. 2001. An effective metrics program can ensure IT performance success. Healthcare Financial Management 55.11 (Nov 2001): 84-6, 88. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-he-lia.fi:2087/abicomplete/docview/196360753/1415F449AF41CD898BE/1?accountid=27436>. Luettu: 27.10.2013.

Cousins, P., Lamming, R., Lawson B. & Squire, B. 2008. Strategic Supply Management. Principles, Theories and Practice. Pearson Publication Limited. Essex, England.

Dominick, C. & Lunney, S. 2012. The Procurement Game Plan: Winning Strategies and Techniques for Supply Management Professionals. J. Ross Publishing. Plantation, USA. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-he-lia.fi:2099/lib/haagahelia/docDetail.action?docID=10667712&p00=the%20procurement%20game%20plan>. Luettu: 25.6.2013.

Eläke-Fennia 2012a. Strategia. Fennika. Yhtiö. Strategia. Luettavissa: <http://fennika/yritys/sivut/default.aspx>. Luettu: 26.9.2013.

Eläke-Fennia 2012b. Tietohallinnon tehtäväkuvaukset 2012. Fennika. Tietohallinto. Jaetut asiakirjat. Luettavissa: <http://fennika/yritys/sivut/default.aspx>. Luettu: 26.9.2013.

Eläke-Fennia 2013a. Eläke-Fennian vuosi 2012. Libris Oy. Luettavissa: <http://www.elake-fennia.fi/Tietoa-Elake-Fennias-ta/~media/Files/Yhtioasiat/Tulos%20ja%20taloustieto/2012/El%C3%A4ke-Fennian%20vuosikertomus%20%202012.ashx>-. Luettu: 10.6.2013.

Eläke-Fennia 2013b. Eläke-Fennia ja LähiTapiola Eläkeyhtiö muodostavat uuden työeläkeyhtiön. Luettavissa: <http://www.elake-fennia.fi/Tietoa-Elake-Fenniasta/Elo>. Luettu: 26.9.2013.

Eläke-Fennia 2013c. Eläke-Tapiola ja Eläke-Fennia tähtäävät uuden vahvan työeläkeyhtiön muodostamiseen. Luettavissa: <http://www.elake-fennia.fi/Tietoa-Elake-Fenniasta/Uutiset/2012/Elake-Tapiola-ja-Elake-Fennia-tahtaavat-uuden-vahvan-tyoelakekeyhtion-muodostamiseen->. Luettu: 26.9.2013.

Epstein, M. & Rejc, A. 2005. HOW TO MEASURE AND IMPROVE THE VALUE OF IT. Strategic Finance 87.4. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2087/abicomplete/docview/229765827/1412A41BB7A4A2AF6E1/1?accountid=27436>. Luettu: 17.10.2013.

Fennia a. Fennia-ryhmä. Tietoa Fennia-ryhmästä. Luettavissa: <http://www.fennia.fi/Fennia-ryhm%C3%A4/Tietoa+Fennia-ryhm%C3%A4st%C3%A4/Tietoa+Fennia-ryhm%C3%A4st%C3%A4/p1351236740054?packedargs=locale%3D1351236282049>. Luettu: 10.6.2013.

Fennia b. Fennia-ryhmä. Tietoa Fennia-ryhmästä. Fennia-ryhmän historia pähkinänkuoressa. Luettavissa: <http://www.fennia.fi/Fennia-ryhm%C3%A4/Tietoa+Fennia-ryhm%C3%A4st%C3%A4/Fennia-ryhm%C3%A4n+historia+p%C3%A4hkin%C3%A4nkuoressa/p1351237009761?packedargs=locale%3D1351236282049>. Luettu: 10.6.2013.

Fennia c. Fennia-ryhmä. Yhtiöt. Eläke-Fennia – yrittäjämäisen tehokas työeläkevakuutaja. Luettavissa: <http://www.fennia.fi/Fennia-ryhm%C3%A4/Tietoa+Fennia-ryhm%C3%A4st%C3%A4/p1351236740054?c=Page&childpagename=Fennia%2FPage%2FPageLayout2Normal&cid=1362680377776&pagename=FenniaWrapper>. Luettu: 10.6.2013.

Hämäläinen, S. 11.9.2013. Suunnittelupäällikkö. Keskinäinen vakuutusyhtiö Eläke-Fennia. Sähköposti.

Hämäläinen, S. 11.10.2013. Suunnittelupäällikkö. Keskinäinen vakuutusyhtiö Eläke-Fennia. Sähköposti.

Hämäläinen, S. 19.11.2013. Suunnittelupäällikkö. Keskinäinen vakuutusyhtiö Eläke-Fennia. Sähköposti.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Lambert, D. & Schwieterman, M. 2012. Supplier relationship management as a macro business process. Supply Chain Management 17.3. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2087/docview/1010037010/140D321C6911B1E0E8E/1?accountid=27436>. Luettu: 26.7.2013.

Marjanovic, O. & Seethamraju, R. 2009. Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. Business Process Management Journal 15.6. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2087/abicomplete/docview/220309216/140E940B6613AFF410A/1?accountid=27436>. Luettu: 26.9.2013.

Ordoobadi, S. & Wang, S. 2011. A multiple perspectives approach to supplier selection. *Industrial Management + Data Systems* 111.4. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2087/docview/864090203/140D2E581CF40E1A5A8/1?accountid=27436>. Luettu: 26.9.2013.

Page, S. 2010. *The Power of Business-Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability*. AMACOM Books. Saranac Lake, NY, USA. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2099/lib/haagahelia/docDetail.action?docID=10370296&p00=the%20power%20ofbusiness-process%20improvement>. Luettu: 10.7.2013.

Park, J., Park, J., Shin, K. & Tai-Woo, C. 2010. An integrative framework for supplier relationship management. *Industrial Management + Data Systems* 110.4. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2087/docview/234910031/140D36101147E11E035/1?accountid=27436>. Luettu: 25.6.2013.

Payne, R. 2006. Vendor Management. *AIIM E – Doc Magazine*, suppl. THE AIIM GUIDE TO ECM PURCHASING 2007. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2087/docview/216594038/140D2E4349D501068D9/1?accountid=27436>. Luettu: 25.6.2013.

Saad, G. & Siha, S. 2008. Business process improvement: empirical assessment and extensions. *Business Process Management Journal* 14.6. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2087/abicomplete/docview/220299232/140E46A91B0576C5B3/1?accountid=27436>. Luettu: 10.7.2013.

Siguaw, J., Simpson, P. & White, S. 2002. Measuring the performance of suppliers: An analysis of evaluation processes. *Journal of Supply Chain Management* 38.1. Luettavis-

sa: <http://ezproxy.haaga->

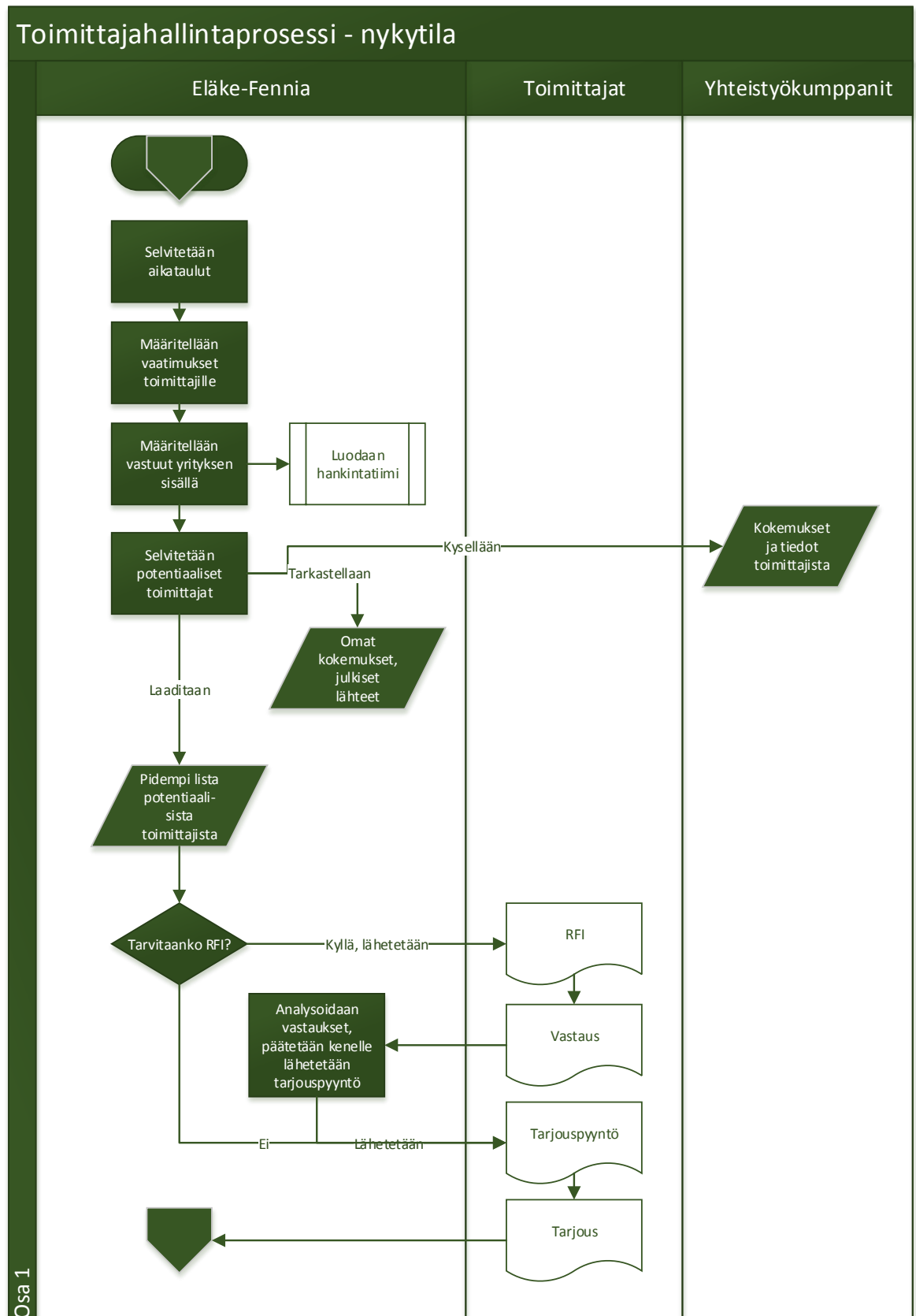
[helia.fi:2087/docview/235202704/140D331DF6378BDCD20/1?accountid=27436](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2087/docview/235202704/140D331DF6378BDCD20/1?accountid=27436).

Luettu: 24.9.2013.

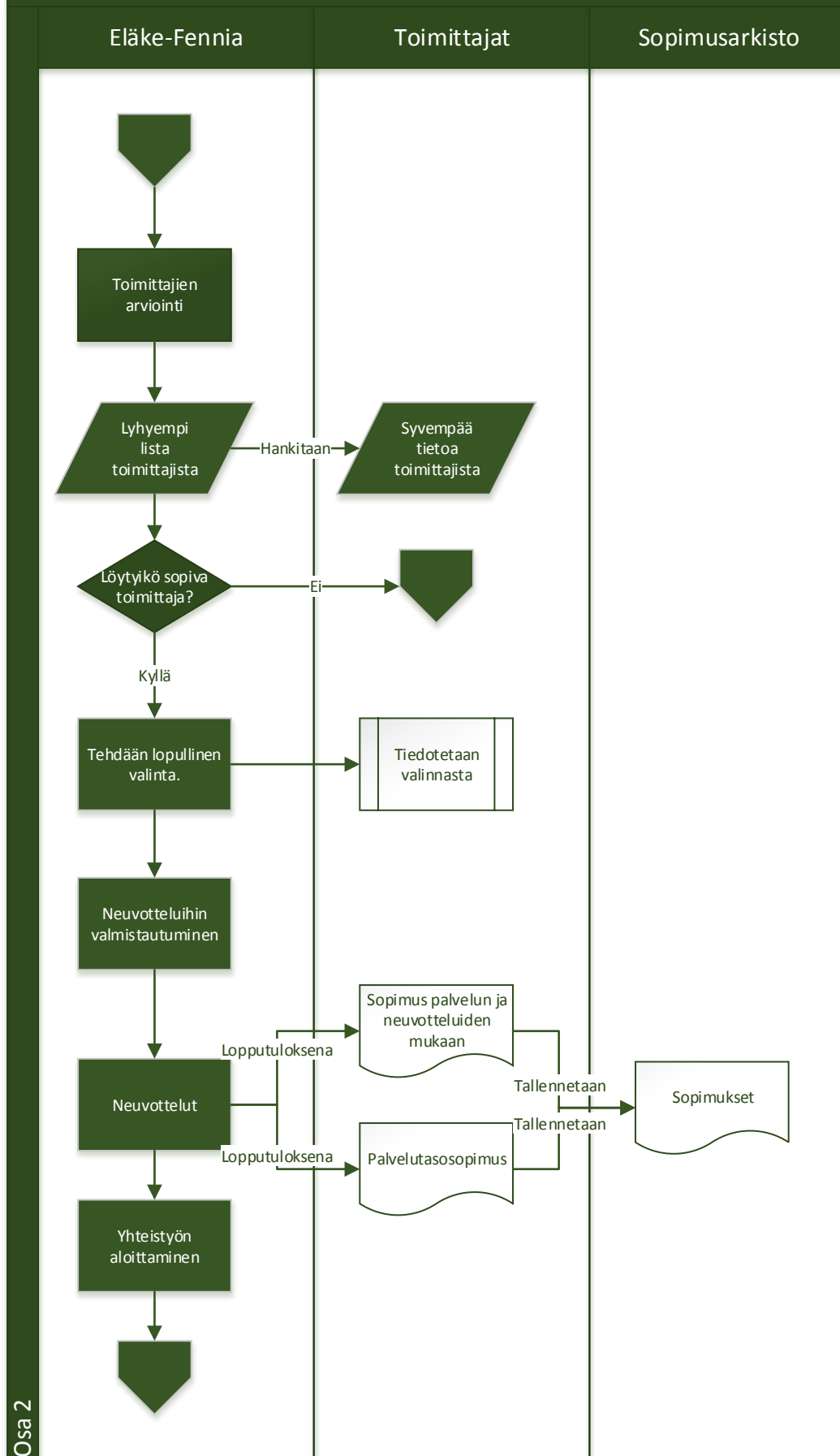


## Liitteet

Liite 1. Eläke-Fennian toimittajahallintaprosessikaavio - nykytila

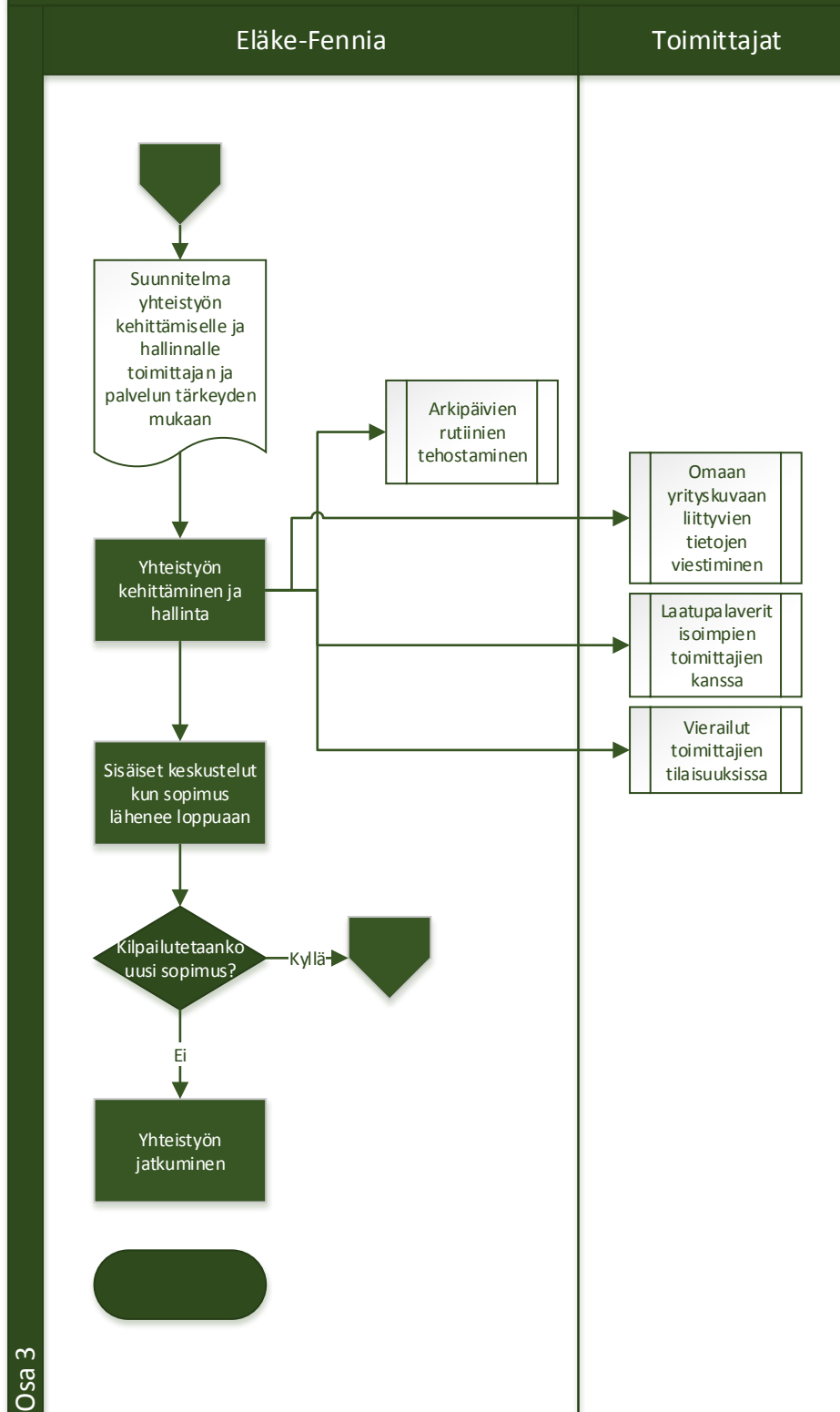


## Toimittajahallintaprosessi - nykytila



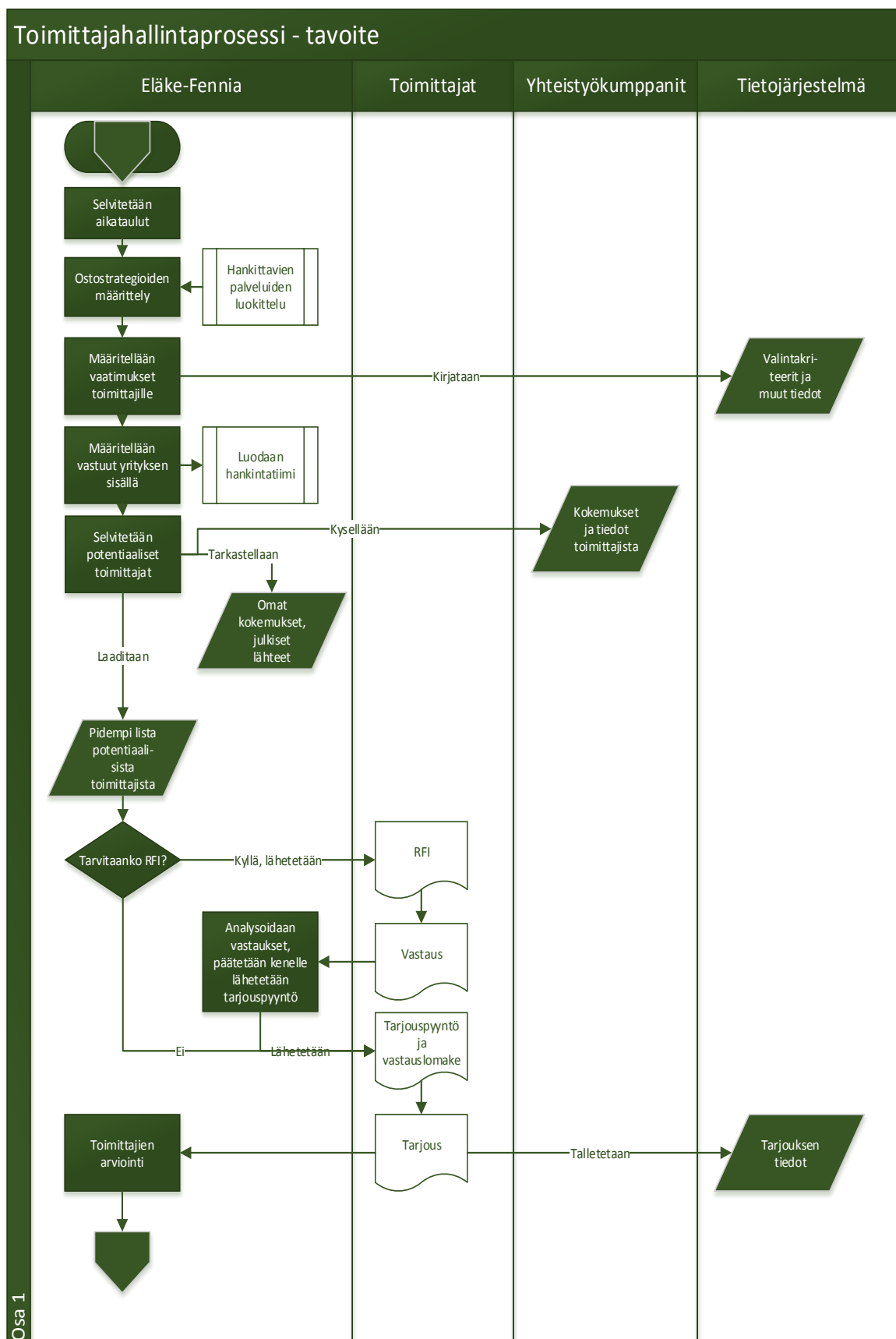
Osa 2

# Toimittajahallintaprosessi - nykytila

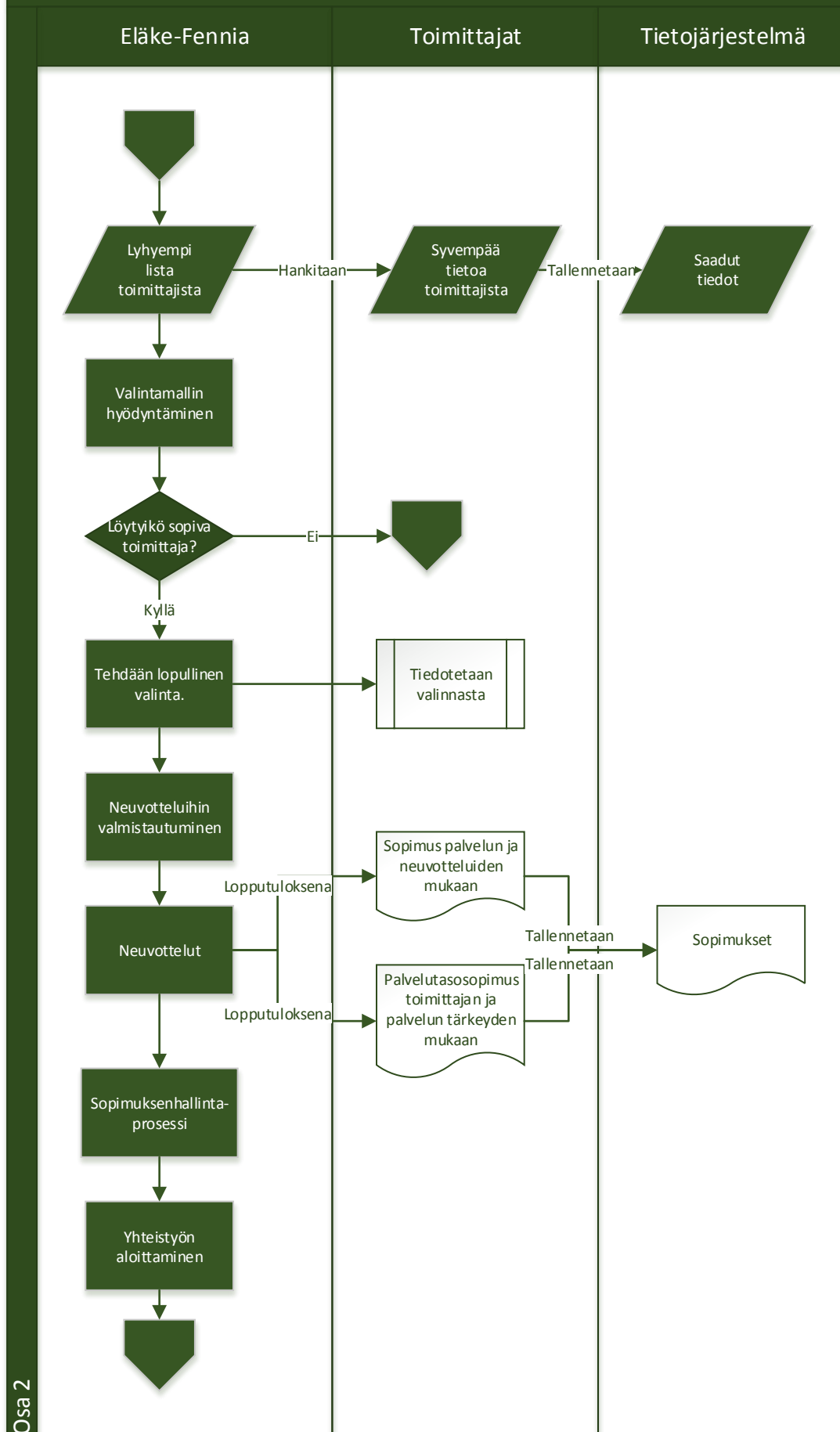


Osa 3

Liite 2. Eläke-Fennian toimittajahallintaprosessikaavio - tavoite



## Toimittajahallintaprosessi - tavoite



Osa 2

## Toimittajahallintaprosessi - tavoite

